Freiburg 1957

H J

Schwarz

Digitized by the Internet Archive
in 2026

https://archive.org/details/IA41545301_0043

# DIE EINFLUSSNAHME DES VERBANDES AUF DIE WIRTSCHAFTLICHEN ENTSCHEIDUNGEN DES UNTERNEHMERS (ABGESEHEN VON DER BESCHRÄNKUNG DER PREISKONKURRENZ)

I N A U G U R A L - D I S S E R T A T I O N

zur

Erlangung der Doktorwürde

einer Hohen Rechts- und Staatswissenschaftlichen

Fakultat

der Albert-Ludwigs-Universitat

in Freiburg i.Br.

vorgelegt von

Diplom-Volkswirt

Hans-Joachim Schwarz

Freiburg i.Br.

1957

Dekan: Professor Dr. Th. Würtenberger

Referent: Professor Dr. Martin Lohmann

Korreferent: Professor Dr. Constantin von Dietze

R. UNIV.
BIBLIOTHEEK
LEIDEN

M E I N E N  E L T E R N

# I N H A L T S V E R Z E I C H N I S

Seite

E I N L E I T U N G 1

I. T e i l : D e r P r o d u k t i o n s b e r e i c h

1. K a p i t e l

D i e B e t r i e b s b e r a t u n g

I. Bereiche der Zusammenarbeit

1. Allgemeine Betrachtungen

a) Bedeutung der Betriebsberatung 6

b) Die Rationalisierungsmöglichkeiten im einzelnen 8

2. Ausarbeitung von Kalkulationsrichtlinien

a) Fixierung des Kalkulationsumfanges 13

b) Fixierung von Kostenelementen 14

3. Ausarbeitung von Wirtschaftlichkeitsziffern

a) Die Ermittlung der Kennziffern 15

b) Der Aussagewert der Kennziffern 17

II. Formen der Zusammenarbeit

1. Kontakt zwischen Mitglied und Verbandszentrale

a) Tätigkeit des Verbandes 19

b) Tätigkeit des Mitgliedes 20

2. Kontakt der Mitglieder untereinander

a) Die Erfahrungsaustauschverfahren 22

b) Die Kartellierungsneigung 24

## 2. Kapitel

## Die Forschung

Seite

I. Die Bedeutung der Forschung

1. Allgemeine Probleme für den einzelnen Unternehmer

a) Erhöhung der Kapitalintensität 27

b) Erhöhung des Risikos 29

2. Die konkrete Situation in der heutigen Wirtschaft

a) Versuche von Rentabilitätsschätzungen in den USA 30

b) Der Stand der Forschung in der Bundesrepublik 33

II. Der Verband als Vermittler der Forschung

1. Vermittlung zu Forschungsstellen 35

2. Vermittlung von Forschungsergebnissen

a) Periodische Informationen 36

b) Informationen auf Anfrage 38

III. Der Verband als Träger der Forschung

1. Formen der Gemeinschaftsforschung

a) Die Auftragsforschung 39

b) Die verbandseigene Forschung 43

2. Bedeutung der Gemeinschaftsforschung

a) Produktivitätssteigerung durch Verringerung des Investitionsaufwandes 45

b) Produktivitätssteigerung durch Beschleunigung des technischen Fortschritts 47

IV. Das Verhältnis der Gemeinschaftsforschung zur Wettbewerbsbeschränkung

1. Geringe Kartellierungsneigung

a) Der Verband als Vermittler der Forschung 49

b) Der Verband als Träger der Forschung 50

2. Stärkere Kartellierungsneigung 52

# 3. Kapitel

## Die Produktionsvereinheitlichung

Seite

I. Das Problem der Sortenvielfalt

1. Allgemeine Ursachen 55
2. Die konkrete Situation in unserer Wirtschaft 57

II. Die Normung

1. Vorbereitung und Ausarbeitung der Normen
   a) Beratung des einzelnen Betriebes 61
   b) Koordination durch überbetriebliche Zusammenarbeit 66
2. Der Zeitpunkt der Normung
   a) Die Spannung zwischen Normung und technischem Fortschritt 68
   b) Die Synchronisierung Normung - technischer Fortschritt 71
3. Anwendung der Normen
   a) Verbandliche Einflußnahme auf die Einführung der Normen 76
   b) Verbandliche Kontrolle der Einhaltung der Normen 79

III. Die Typenbeschränkung

1. Das Problem, vom Markt her gesehen
   a) Vorteile der Typenbeschränkung 83
   b) Grenzen der Typisierung 85
2. Das Problem, vom Betrieb her gesehen
   a) Vorteile der Spezialisierung 90
   b) Grenzen der Spezialisierung 92

IV. Das Verhältnis der Produktionsvereinheitlichung zur Wettbewerbsbeschränkung

1. Geringe Kartellierungsneigung 94
2. Stärkere Kartellierungsneigung 96

## II. Teil: Der Geschäftsbereich

### 4. Kapitel

Seite

### Die Marktforschung

I. Wesen und Ziele der Marktforschung 101

II. Formen der verbandlichen Tätigkeit

1. Die Markterkundung 104
2. Die Marktforschung
   a) Quantitative Analysen 106
   b) Psychologische Analysen 108

III. Bedeutung der verbandlichen Tätigkeit

1. Verbreiterung der Marktforschungs-Ebene
   a) Die einzelbetriebliche Exportmarktforschung 110
   b) Die verbandliche Exportmarktforschung 112
2. Vertiefung der Marktforschungs-Grundlagen
   a) Die Absatzanalyse 114
   b) Die Marktprognose 116

IV. Das Verhältnis der Marktforschung zur Wettbewerbsbeschränkung

1. Geringe Kartellierungsneigung 118
2. Stärkere Kartellierungsneigung 120

### 5. Kapitel

### Die Werbung

I. Die Bedeutung der Werbung

1. Die Aufgabe der Werbung im gesamtwirtschaftlichen Rahmen 124
2. Die Probleme der Werbung für den einzelnen Betrieb 127

Seite

II. Die Vorteile der Gemeinschaftswerbung

1. Vorteile für den Unternehmer
   a) Die Kosten 123
   b) Die Leistung 133
2. Vorteile für den Konsumenten 138

III. Die Grenzen der Gemeinschaftswerbung

1. Grenzen bezüglich der Ausdehnung
   a) Die Frage des good will 140
   b) Die Frage der Außenseiter 142
2. Grenzen bezüglich der Kartellierungsneigung
   a) Geringe Kartellierungsneigung 146
   b) Stärkere Kartellierungsneigung 147

III. Teil: Die Unternehmensleitung

6. Kapitel

Die Finanzierung

I. Allgemeine Betrachtungen 150

II. Beratende Funktionen

1. Die Kapitalstruktur 151
2. Die Kapitalbeschaffung
   a) Beratung der Betriebe 152
   b) Beratung der Kreditgeber 154
3. Die Kapitalverwendung 155

III. Lenkende Funktionen

1. Kreditaufnahme seitens des Verbandes 160
2. Kostenbeteiligung seitens der Mitglieder 162

# 7. Kapitel

## Die Planung

Seite

I. Die Bestimmungsgründe der Planung im Unternehmen

1. Allgemeine Betrachtungen 165
2. Vorwiegend rational orientiertes Verhalten
   a) Die Erkennung der möglichen Plandeterminanten 166
   b) Die Erwartungskurven als Grundlage elastischer Planung 167
3. Vorwiegend adaptiv orientiertes Verhalten
   a) Die Grenze der Information 169
   b) Die Rolle der Erfahrungen 170

II. Die verbandliche Einflußnahme auf die Planung im Unternehmen

1. Erweiterung des Gesichtskreises
   a) Der technische Horizont 173
   b) Der ökonomische Horizont 175
2. Erweiterung der Entscheidungsebene
   a) das team-work 177
   b) Sozialpsychologische Faktoren 180

Schlußbetrachtung 183

# L I T T E R A T U R V E R Z E I C H N I S

## 1. B ü c h e r


Abromeit, Günter "Erzeugnisplanung und Produktionsprogramm im Lichte der Produktions-, Absatz- und Wettbewerbspolitik", Wiesbaden 1955

Becker, Theodor "Die Bedeutung der Rationalisierung für die Kartellbildung", Emsdetten 1952

v. Beckerath, Herbert "Der moderne Industrialismus, Jena 1931

"Großindustrie und Gesellschaftsordnung", Tübingen-Zürich 1954

Boller, Hellmuth "Der Austausch von Betriebserfahrungen", Wien 1931

Boulding, Kenneth "The Organizational Revolution", NewYork 1953

Dean, Joel "Capital Budgeting", New York 1951

"Managerial Economics", New York 1951

Drucker, Peter F. "Praxis des Management", Düsseldorf 1956

Eschenburg, Theodor "Herrschaft der Verbände?", Stuttgart 1955

Eucken, Walter "Grundsätze der Wirtschaftspolitik", 2. Auflage, Bern-Tübingen 1952

Feuerbaum, Ernst "Die Zubringer- und die Montageindustrie", Berlin 1956

Glinz, Ferdinand "Exportförderung. Zusammenarbeit in der schweizerischen Exportwirtschaft. Probleme und Wege", St.Gallen 1944

Gutenberg, Erich "Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre", I. Band, 2. Auflage; II. Band, Berlin-Göttingen-Heidelberg 1955

Hart, Albert G. "Anticipations, Uncertainty and Dynamic Planning", Chicago 1940

Hasenack, Wilhelm "Unternehmertum und Wirtschaftslähmung", Berlin 1952

Hicks, J.R. "Value and Capital", Oxford 1939

Hoffmann, Walther "Probleme der amerikanischen Wirtschaftspolitik", Arbeitsgemeinschaft für Rationalisierung des Landes Nordrhein-westfalen, Heft 17, Dortmund 1955

Huppert, Walter "Wirtschaftslenkung", Meisenheim 1955

Isay, Rudolf "Studien im privaten und öffentlichen Kartellrecht", Mannheim 1922

Jöhr, Walter A. "Die Konjunkturschwankungen", Tübingen-Zürich 1952

Kaiser, Joseph H. "Die Repräsentation organisierter Interessen", Berlin 1956

Katona, George "Psychological Analysis of Economical Behavior", New York 1951

Keller, Arthur "Die Gemeinschaftswerbung", Zürich 1955

Lehnich, Oswald "Kartelle und Staat", Berlin 1928

"Die Wettbewerbsbeschränkung", Köln 1956

Liefmann, Robert "Kartelle, Konzerne und Trusts", 7. Auflage, Stuttgart 1927

Lohmann, Martin "Betriebswirtschaftslehre - Wirtschaftslehre der gewerblichen Unternehmungen", Hamburg 1936

"Einführung in die Betriebswirtschaftslehre", 2. Auflage, Tübingen 1955

"Das Rechnungswesen der Kartell- und Gruppenwirtschaft", Berlin 1937

"Der Wirtschaftsplan der Unternehmung", 2.Auflage, Berlin-Leipzig-Wien 1930

"Wandlungen in den Betriebs- und Finanzierungsformen des deutschen Außenhandels", Jena 1938

L'Orange, Rudolf "Der Hersteller-Ring", Stuttgart 1942

Martin, Harold W. "Notes on Variety Reduction", European Productivity Agency Project 269, Oslo 1955

Metzner, Max "Kartelle und Kartellpolitik", Berlin 1926

"Kartelle als Träger der Rationalisierung", Berlin 1955

"Kostengestaltung, Preisbildung, Marktprobleme", 2.Band, Berlin 1954

Miksch, Leonhard "Wettbewerb als Aufgabe", Godesberg 1947

Müllensiefen, Heinz "Kartelle als Produktionsförderer", Berlin 1926

Muhs, Karl "Kartelle und Konjunkturbewegung", Jena 1935

Reuter, Fritz "Handbuch der Rationalisierung", Berlin 1930

Roeper, Hans "Rationalisierung durch Typenbeschränkung", Veröffentlichung des RKW, o.J.

Schäfer, Erich "Grundlagen der Marktforschung", 3.Auflage, Köln 1953

Schmalenbach, Eugen "Der freien Wirtschaft zum Gedächtnis", Köln und Opladen 1949

Schneider, Erich "Wirtschaftlichkeitsrechnung", Bern-Tübingen 1951

Schnettler, Albert "Der Betriebsvergleich", 2.Auflage, Stuttgart 1951

Soeding, Erich — "Formen der betriebswirtschaftlichen Gemeinschaftsarbeit auf dem Gebiete der industriellen Marktordnung", Würzburg 1941

Stocking, George W. -Watkins, Myron W. — "Cartels or Competition?", New York 1948

Strickrodt, Georg — "Das Nationalbudget", Berlin 1953

Terborgh, George — "Dynamic Equipment Policy", New York-Toronto-London 1949

Tisch, Claire — "Organisationsformen der deutschen Mittelindustrie", Frankfurt/M. 1954

Vershofen, Wilhelm — "Die Statistik der wirtschaftsverbände", Nürnberg 1924

Vogelstein, Theodor — "Probleme der Monopolpolitik", Berlin 1928

Zimmerman, Louis J. — "The Propensity to Monopolize", Amsterdam 1952

## 2. Dissertationen

Eichner, Willy — "Die Finanzwirtschaft der Kartelle", Erlangen 1936

Hardach, Fritz W. — "Betriebswirtschaftliche Aufgaben der Wirtschaftsfachverbände", Köln 1952

Mestmäcker, Ernst Joachim — "Verbandsstatistiken als Mittel zur Beschränkung und Förderung des Wettbewerbs in den Vereinigten Staaten und Deutschland", Frankfurt 1953

Schindler, Heinz — "Investitionsrechnungen in Theorie und Praxis", Freiburg 1955

## 3. Aufsätze

### aus Zeitschriften, Zeitungen und Sammelwerken

a) nach Verfassern geordnet:

Altenkirch, F. — "Rationalisierung durch Erfahrungsaustausch", Rationalisierung 1954, S.141

Andreae, Wilhelm — "Die Kartelle und die deutsche wirtschaftsordnung", Wirtschaftsdienst 1951, H.12, S.17

Angeneyndt — "Sortenminderung als Mittel zur Kostensenkung in der Verbrauchsgüterindustrie", in: "Kostensenkung durch Vereinheitlichung", Heft 26 der RKW-Studien, 1956, S.7 ff.

Arnold, Philip M. — "Why not try Cooperative Research?", Harvard Business Review 1954, Nr.4, S.115 ff.

Bayer, Hans — "Wirtschaftsdynamik und Unternehmungszusammenschlüsse", Zschr.f.d.ges.Staatswiss.1955

Becker, Wolf-Dieter "Normungs- und Standardisierungsgemeinschaft Rationalisierung 1954, S.52 ff.

v.Beckerath, Herbert "Technischer Fortschritt und Kapitalverschleiß", in: "Kapital und Kapitalismus", Berlin 1931, S.349 ff.

Behrens, Dieter "Neue Chancen durch Vertragsforschung", Deutsche Ztg.u.Wirtschaftsztg. 17.3.1956

Berthmann, K. "Kalkulationskartell und Kalkulationsgemeinschaft", Kartellrundschau 1936, S.590

Beste, Theodor "Rationalisierung durch Vereinheitlichung als betriebswirtschaftliches Problem", in: "Grundlagen der Typenbeschränkung und Normung", RKW-Studien, Heft 21, 1956

Boesch, Walter "Die Organisation industrieller Forschung", Industrielle Organisation 1954, S.335 ff.

Brems, Hans "Cartels and Competition", Weltwirtschaftliches Archiv Bd.66, 1951

Büchen, W. "Die Bedeutung der wirtschaftlichen Forschung für die Produltivitätssteigerung", Rationalisierung 1953, S.79 f.

v.Burg, Eugelina "Das Schweizerische Institut für Hauswirtschaft", Industrielle Organisation 1951, S.93 ff.

Cooper=Simons "Short Term Economic Forecasting" in: "Studies in Income and Wealth", Princeton 1955, S.355 ff.

Droscha, Helmut "Gemeinschaftsrationalisierung im deutschen Kraftfahrzeugbau unerläßlich", Die Neue Zeitung 28.3.53, zit. in "Wirtschaft und Wettbewerb" 1953, S.305 f.

Erhard, Ludwig "Marktverbände und Gemeinschaftswerbung", Die deutsche Fertigware 1935, Teil A, H.4

Ewell, Raymond H. "Role of Research in Economic Growth", Chemical and Engineering News Nr.29, 1955, S.2980 ff.

Führer, Helmut "Probleme der statistischen Bestimmung der volkswirtschaftlichen Investitionen", Ifo-Studien, München 1955, Heft 1

Gerhardt, Woldemar "Weniger Typen!", Rationalisierung 1952, S.9

Gloede, Fritz "Freiwillige technische Arbeitsgemeinschaften mit Zweckbindungen und ihre Einschaltung in die Organisation der Kriegswirtschaft", Kartellrundschau 1942, S.217 ff.

Gordon, Robert "Short Period Price Determination in Theory and Praxis", American Economic Review 1948, (S.265 ff

Gutenberg, Erich "Planung im Betrieb", Zeitschrift für Betriebswirtschaft 1952, S.669 ff.

Hamm, Walter "Die Forschung als Instrument des Wettbewerbs", FAZ 9.6.1956

Hart, Albert G. "Liquidity and Uncertainty", American Economic Review 1949, S.171 ff.

Harz, Carl "Die Wettbewerbsordnung in der Konsumseifenindustrie", Wirtschaft und Wettbewerb 1955, S.775 ff.

Hessenbruch, Hans-Georg "Rationelle Herstellung und Verwendung von Werkzeugmaschinen durch Typenbeschränkung", Rationalisierung 1955, S.265

"Typenbeschränkung, ja, aber wie?", Der Volkswirt, Sonderheft "Rationalisieren", RKW-Sonderdruck o.J.

Hollander, Sidney "A Rationale for Advertising Expenditures", Harvard Business Review 1949, S.79 ff.

Katthage, Herbert "Der Fertigungsauftrag", Zeitschr.f.handelswiss.Forschung 1939, S.223 ff.

Köther, Frank "Vom Magazin zum Gütetest", FAZ 9.10.54.

Kohlitz, Albert "Vereinheitlichung durch Normung und Typenbeschränkung aus der Sicht des Praktikers", DIN Mitteilungen 1956, Heft 8/9, S.561 ff.

Kromphardt, Wilhelm "Mögliche Mittel der Wirtschaftslenkung", Zeitschr.f.d.ges.Staatswiss. 1949, Band 105

Lohmann, Martin "Die Finanzwirtschaft der Kartelle", Kartellrundschau 1953, S.701 ff.

"Die Preismeldestellen - open price associations - in der gewerblichen Marktordnung", Jahrbücher f.Nat.ökonomie u.Stat.1957, S.519ff.

"Die Sicherung der Arbeitsplätze und der Beschäftigung als betriebswirtschaftliches Problem", Recht der Arbeit 1949, Heft 7

"Kapitalbildung und Kapitalverwendung", Schriften d.Vereins F.Sozialpol. N.F.1953, S.169 ff.

"Ziele und Grenzen der Rationalisierung in der Wirtschaft", Wirtschaftsdienst 1950, H.12,S.7ff.

Lutz, Hans "Verbraucherpolitik und Warenprüfung", FAZ 3.12.56

Mötteli, E. "Die industrielle Forschungs- und Entwicklungsarbeit in betriebswirtschaftlicher Sicht", Zeitschr.f.handelswiss.Forschung 1951, S.553

Müllensiefen, Heinz "Leistungssteigerung durch Unternehmenszusammenarbeit und Kartellgesetzgebung" in: "Leistungssteigerung, Kostensenkung", Berichte des 5.Deutschen Betriebswirtschaftertages Berlin 1952, S.52

Niehans, Jürg "Zur Preisbildung bei ungewissen Erwartungen", Schweizerische Zeitschrift für Volkswirtschaft und Statistik 1948, S.433 ff.

Redlich, Fritz "Reklame und Wechsellagenkreislauf", Schmollers Jahrbuch 1935, 1.Band, S.44 ff.

Samal, Erwin "Die Organisation der Entwicklungstätigkeit in der Industrie", Rationalisierung 1951, S.249 ff., 278 ff.

Schäfer, Erich "Markt- und Konjunkturerfassung als Funktion der Unternehmung", Zeitschr.f.handelswiss. Forschung 1955, S.555 ff.

Schenck, Hermann "Zur Rationalisierung von Forschung und Forschungsmethodik" in: "Rationalisierung durch Großzahlforschung", Düsseldorf 1952

Schmidt, Eberhard "Förderung der nationalen Produktivität durch Zusammenarbeit der Industrie", Industrielle Organisation 1952, S.309 ff.

Schmidt, Fritz "Kalkulation und Preispolitik", Die Handelshochschule Band 1, Wien 1929

Schneider, A. "Grenzen des Betriebsvergleichs", in: "Leistungssteigerung, Kostensenkung", Berichte des 5. Deutschen Betriebswirtschaftertages Berlin 1952, S.7o ff.

Schott, Gerhard "Gegenwärtiger Stand des industriellen Betriebsvergleichs in der deutschen Bundesrepublik", Die Wirtschaftsprüfung 1951, S. 471 ff.

"Industrielle Produktivität", Die Wirtschaftsprüfung 1951, S.193 ff.

Schulz-Mehrin, Otto "Die industrielle Spezialisierung", Druckschrift Nr.2 des AWF, Berlin 1920

Stephanblome, Paul "Sorten- und Typenbeschränkung", Rationalisierung 1952, S.15o

Studer, Johanna "Das Institut für Haushaltsforschung in Schweden", Ind.Organisation 1951, S.97 ff.

Tafel, H. "Firmengemeinschaft - ein weg zu rationellem Arbeiten", Rationalisierung 1955, S.22 f.

Thomann, Robert "Rationalisierung durch Typisierung", Industrielle Organisation 1951, S.253 ff.

Tschierschky, Siegfried "Kartelle und Reklame", "Technik und Wirtschaft" 1929, S.253 f.

Turner, Howard S. "How much should a Company spend on Research?" Harvard Business Review 1954, S.1o1 ff.

Vershofen, Wilhelm "Marktverbände und Marktordnung", Die deutsche Fertigware 1935, Nr.2, S.25 ff.

Wirtz, Carl "Die betriebswirtschaftlichen Grundlagen und Formen der Betriebsführung", Die Wirtschaftsprüfung 1948, H.6, S.2o ff.

"Organisationsformen der Betriebsführung", Zeitschr.f.handelswiss.Forschung 1949,S.1off.

"Die Grundformen der Leitungsorganisation in Unternehmungen, insbesondere in Aktiengesellschaften", ZfhF 195o, S.311 ff.

Wiskemann, E. "Exportpropaganda als Form der Exportförderung", Weltwirtschaftl. Arcniv 1931

Zangger, Eric "Betriebsvergleich und Konkurrenzkampf", Ind. Organisation 1950, S.354 ff.

Zeller, Walter E. "Erfahrungsaustausch als Mittel zur Steigerung der Produktion in der schweizerischen Textilindustrie", Ind. Organisation 1955, S.477 ff.

b) ohne Angabe des Verfassers:

"Die deutsche Auslandswerbung ist oft unzulänglich", Industriekurier 4.9.1956

"Ein Alarmruf. Denkschrift zum Stand der angewandten Forschung", Frankfurter Allgemeine 5.4.1956

"Gemeinschaftsarbeit in der Fernsehindustrie", FAZ 17.1.1956

"Gemeinschaftsforschung amerikanischer Baumwollkämmereien", Rationalisierung 1955, S.94

"Japanische Konkurrenz bei Fotos", FAZ 28.8.1956

"Ohne Kapitaleinsatz rationalisieren", FAZ 8.12.1956

"Rationalisierung ohne Kapital", Der Volkswirt 1950, Nr.16

"Schlechte Auslandswerbung", FAZ 22.8.1956

## 4. Sonstiges Schrifttum

Balfour Committee: "Final Report of the Committee on Industry and Trade", London 1929

Kartell-Enquete: "Ausschuß zur Untersuchung der Erzeugungs- und Absatzbedingungen der deutschen Wirtschaft", Berlin 1928-1931

"Planungsrechnung und Rationalisierung", hrsg. von der Arbeitsgemeinschaft Planungsrechnung e.V., Wiesbaden 1953

"Produktionsförderung durch Kartelle", Nr.5 der Schriften der Kartellstelle des Reichsverbandes der Deutschen Industrie, Berlin 1929

RKW-Schriftenreihe Heft 3: "Mittel der Rationalisierung", München 1950

RKW-Schriftenreihe Heft 4: "Vereinfachung der industriellen Produktion", München 1951

# E i n l e i t u n g

## I.

Wenn heute von wirtschaftlicher Zusammenarbeit - und zwar in der Produktion - die Rede ist, so taucht zunächst die Frage auf, ob eine inner- oder überbetriebliche Zusammenarbeit gemeint ist. Es tritt nämlich beim Übergang von der einzel- zur branchenwirtschaftlichen Betrachtung eine [illegible] Neubewertung des Begriffes der wirtschaftlichen Zusammenarbeit ein. Diese Beobachtung soll im folgenden kurz charakterisiert werden.

Die Arbeitsteilung innerhalb der modernen Unternehmung hat, soweit sie auch fortgeschritten sein mag, doch offenbar erst dann einen Sinn, wenn ihr eine rationell organisierte und durchdachte Arbeits v e r b i n d u n g folgt, eine optimale Abstimmung aller Glieder von den Sphären Produktion - Geschäft - Finanz bis hinunter zum einzelnen Arbeitsplatz.

Die der Unternehmung folgende, nächstgrößere Gattung im Bereiche der Produktion ist die Branche, d.h. die Zusammenfassung all der Unternehmen, die gleiche oder ähnliche Güter oder Dienstleistungen hervorbringen. Wobei der Ausdruck "Zusammenfassung" aber nur abstrakt zu denken ist - denn wie zwar im Bereiche des Unternehmens der Begriff "zusammen"ganz selbstverständlich angewendet wird, so gebraucht man, sobald man das einzelne Unternehmen verläßt, ebenso selbstverständlich den Begriff des "Gegeneinander". Vom Arbeitsplatz über die Werkstatt zum Betrieb und zur Unternehmung ist eine klare Linie der Zusammenarbeit zu erkennen, einer immer weitere Einheiten umspannenden Koordination und Kooperation. Zwischen der einzelnen Unternehmung und der Branche aber sieht man eine Grenze, welche die Werte offensichtlich verschiebt. Jenseits dieser Grenze ist Zusammenarbeit wenn nicht verboten, so doch wenigstens verdächtig, sie hat den Beigeschmack des Nicht-Statthaften, Unerlaubten. Mit der Größe der Wirtschaftseinheiten hat diese Grenze offenbar nichts zu tun, denn was man einer kleinen Branche verwehrt, konzediert man dem

vielleicht größeren Mammutkonzern. Welchen Sinn aber hat diese [illegible]?

Die klassische Theorie entdeckte die [illegible] Kraft, die dem freien Wettbewerb innewohnt, nämlich die automatische Anpassung von Angebot und Nachfrage mit Hilfe des [illegible]mechanismus. Dieser kann jedoch nur [illegible], als wirklich freie Konkurrenz herrscht und die Unternehmer nicht durch Verabredungen die Preise willkürlich fixieren. Solche Ab[illegible] je mehr Kontakt zwischen den einzelnen Produzenten besteht. Hier liegt [illegible] jeder überbetriebliche Zusammenarbeit.

Es gibt zwei Ansatzpunkte für eine Kritik an dem oben Skizzierten. 1. Man kann die Prämissen der klassischen Theorie einer Kritik unterziehen und fragen, ob im Rahmen der modernen, nochindustrialisierten Wirtschaft überhaupt noch die Voraussetzungen für das Funktionieren eines freien Wettbewerbs gegeben sind. 2. [illegible] unter welchen Bedingungen dies n i c h t der Fall sei. Dieser zweite Punkt wurde als Grundlage für die vorliegende Arbeit gewählt.

II.

Zur Abgrenzung des Themas ist folgendes zu bemerken:

1. Der Begriff des V e r b a n d e s umfaßt eine Reihe völlig [illegible] wirtschaftlicher, sozialer und/oder politischer Natur. Um zu einer möglichst klar abgegrenzten Definition als Grundlage für die vorliegenden Untersuchungen zu gelangen, sind gegenüber diesem allzu ausgedehnten Begriff eine Reihe von Einschränkungen zu machen:

a) "Verband wird nur auf einen Zusammenschluß von U n t e r n e h m u n g e n bezogen, dem bestimmte, bisher überhaupt nicht [illegible] Funktionen übertragen werden, darüber hinaus bleibt die Selbständigkeit der einzelnen Betriebe bestehen.

b) Die gemeinsame Wahrnehmung der [illegible] und

politischen Interessen wird ausgeklammert; dagegen wird die Aufgabe der Verbände im Rahmen der politischen Repräsentation am Schluß dieser Arbeit noch kurz zu beleuchten sein.

e) Unter den hier zu besprechenden Begriff des Verbandes fallen ferner nicht die Marktverbände (Kartelle), deren Funktionen auf dem Gebiet der Marktregelung, d.h. der Wettbewerbsbeschränkung, liegen (vgl. Punkt 3).

f) Es wurde auch von der Behandlung der Genossenschaften abgesehen (die in gewisser Weise in die Definition unter a) einbezogen werden könnten). Einmal spielt diese Form der Kooperation im Bereich der industriellen Unternehmungen eine nur geringe Rolle, und zum anderen tauchen eine Reihe von Sonderproblemen auf, die den Rahmen dieser Arbeit sprengen würden.

g) Unter den Begriff des Verbandes fallen nicht die Kammern, die als Körperschaften öffentlichen Rechts mit der Wahrnehmung hoheitlicher Aufgaben sowie der Unterrichtung und Interessenvertretung der Wirtschaft auf r e g i o n a l e r Ebene betraut sind.

Zusammenfassend kann gesagt werden: Die hier angewandte Definition des Verbandes bezieht sich auf die überbetriebliche Zusammenarbeit im Produktions-, Geschäfts- und/oder Finanzsektor, sofern sie einen Einfluß auf die wirtschaftlichen Entscheidungen des einzelnen Unternehmers auszuüben vermag, ohne jedoch die Preiskonkurrenz zu beschränken. Diese Zusammenarbeit wird im allgemeinen auf Branchenebene erfolgen[1], wobei jedoch nicht alle Betriebe einer Branche, ggf. sogar nur wenige, in Frage zu kommen brauchen. Es kann aber auch ein Kontakt zwischen branchefremden Betrieben gegeben sein. Entscheidend ist das Vorhandensein eines oder mehrerer Berührungspunkte in irgendeinem Bereich der Unternehmung.

2. Eine verbandliche Einflußnahme auf die E n t s c h e i d u n g e n im wirtschaftlichen Bereich einer Unternehmung ist in verschiedener Weise möglich:

---

[1] Die Schwierigkeit einer exakten Definition der "Branche" darf nicht übersehen werden. Es wird deshalb hier auf die Formulierung eines festen Begriffes verzichtet - stattdessen werden im Verlaufe der weiteren Untersuchungen jeweils konkrete Fälle herausgearbeitet, aus denen das Verhältnis der zusammenarbeitenden Unternehmungen zueinander klar hervorgeht.

a) Eine kurzfristige indirekte Einflußnahme auf die unternehmeri sche Entscheidungkann durch bestimmte Informationen (z.B. Marktanalyse, Kennzifferverglei ch) erfolgen.

b) Eine kurzfristige direkte Einflußnahme erfolgt durch Ausglie- derung bestimmter Bereiche aus der einzelbetrieblichen Entsch dung. Diese Delegation hat zur Folge, daß bestimmte Entschlüss nur von mehreren Unternehmern gemeinsam oder von eigens damit beauftragten Fachleuten getroffen werden. Die Funktion des Ve bandes stellt hier eine Erweiterung der "sekundären Betriebs- führung"[1] dar. Eine solche Übertragung der Entscheidungsgewa ist nicht nur bei straffen Kartellen möglich, sondern auch be der Inangriffnahme bestimmter Gemeinschaftsprojekte (z.B. For schungsgemeinschaft).

c) Es ist aber auch eine langfristig wirksame Form der Beeinflus sung möglich. Durch die laufende informierende und beratende Tätigkeit des Verbandes und durch engen überbetrieblichen Kon takt erfolgt eine Erweiterung des ökonomischen und technische Horizonts des einzelnen Unternehmers und damit ggf. eine völ- lige Umformung des Entscheidungsprozesses.

3. Die Begriffe Wettbewerbsbeschränkung und Kartell werden deshalb nur auf P r e i s a b s p r a c h e n bezogen, weil das entscheidende Argument gegen eine überbetriebliche Zu- sammenarbeit gerade in dem Vorwurf bestand, sie zerstöre den fre en Wettbewerb durch Ausschaltung des P r e i s mechanismus. Abe auch die Formen der Nicht-Preiskonkurrenz, welche der homogene Wettbewerb der klassischen Theorie nicht kannte, sollen hier be- handelt werden, und es sind in jedem Falle die Auswirkungen zu untersuchen, die sich für den Preisbildungsprozeß ergeben. Man wird dabei feststellen, daß durch bestimmte Formen der Beschräu kung der Nicht-Preiskonkurrenz die Markttransparenz erhöht und die freie Preisbildung sogar gefördert werden kann, was auf der weitgehenden Ausschaltung der heterogenen Konkurrenz beruht.

Andererseits wird häufig eine mehr oder minder starke K a r t e l l i e r u n g s n e i g u n g zu beobachten sein. E wird darunter der Wahrscheinlichkeitsgrad von Preisabsprachen ve standen, die lediglich aus einer Zusammenarbeit von Unternehmun-

---

1) vgl. die Ausführungen und die Literaturhinweise auf S.178

en im Rahmen eines bestimmten Bereichs (z.B. der Forschung, der ormung) resultieren. Das Vorhandensein einer solchen Kartellie- ungsneigung ist jeweils so exakt wie möglich zu analysieren, um ie Abgrenzung des Themas, die Ausschaltung einer Beschränkung der reiskonkurrenz, nicht zu durchbrechen. Es ist allerdings darauf inzuweisen, daß hier nur e i n Kartellierungsfaktor, nämlich in bestehender Kontakt zwischen Unternehmern, berücksichtigt ird. Der Einfluß anderer Faktoren kann die hier für die einzel- en Bereiche jeweils aufgezeigte Kartellierungsneigung verstärken der abschwächen. Es wird am Schluß der Arbeit noch einmal auf iese Frage einzugehen sein.

# I. TEIL

# DER PRODUKTIONSBEREICH

## 1. Kapitel

## Die Betriebsberatung

### I. Bereiche der Zusammenarbeit

#### 1. Allgemeine Betrachtungen

##### a) Bedeutung der Betriebsberatung

Die Einflußnahme des Verbandes auf die wirtschaftlichen Entscheidungen des Unternehmers beginnt bei der informierenden und beratenden Tätigkeit, die sich auf die Gegebenheiten des Betriebes bezieht[1]. Es ist hier die Aufgabe des Verbandes,

a) konkrete Schwächen aufzudecken und
b) den Unternehmer allgemein zu einem stärkeren Kostenbewußtsein zu führen.

Langfristig gesehen ist damit die Erweiterung des ökonomischen und technischen Horizonts für den einzelnen Betrieb verbunden, worauf im letzten Kapitel dieser Arbeit noch näher eingegangen werden soll.

In diesem Zusammenhang ist u.a. die Know-How-Policy zu sehen, auf deren Bedeutung vor allem in der neueren amerikanischen Literatur hingewiesen wird[2], d.h. die Tatsache, daß Unternehmer sich vielfach auch bei langfristigen Planungen durch den engen Rahmen ihrer bisherigen Herstellungsverfahren. Arbeits-

1) Über andere Gebiete der Beratung, z.B. die Marktforschung und die Investitionskalkulation, vgl. vor allem Kapitel 4 und 6.
2) vgl. hierzu u.a. Joel Dean: "Managerial Economics", New York 1951, S.129 ff.

methoden, ihres Warensortiments und Vertriebsapparats etc. bestimmen lassen. Teilweise sind die zugrunde liegenden Überlegungen durchaus rationell: Je mehr ein Verfahren eingespielt ist, um so größer ist die Wahrscheinlichkeit einer Kostensenkung durch immer neue kleine Verbesserungen, Ausschaltung von Leerläuten etc. Zum Teil beruht die Know-How-Policy aber wohl einfach darauf, daß der technische wie ökonomische Horizont des Unternehmers begrenzt ist. Damit ergibt sich eine Möglichkeit, allein durch Hinweise und Anregungen ganz neue Faktoren in den Planungsbereich des Unternehmers einzuführen und den Rahmen des Know-how zu sprengen.

Zunächst ist allgemein die Bedeutung dieser beratenden Tätigkeit zu behandeln und die Bereiche aufzuzeigen, in denen sie einsetzt. Die wichtigsten Fragenkreise, Kalkulation und Betriebsvergleich, sollen in den beiden folgenden Abschnitten gesondert besprochen werden.

"Beratung" bedeutet im einzelnen: Betriebsbesichtigung, -untersuchung, Ausarbeitung von Verbesserungsvorschlägen, Erfahrungsaustausch. Die Zusammenarbeit kann nur zwischen Verbandszentrale und Einzelbetrieb erfolgen und/oder zwischen mehreren Betrieben (nicht unbedingt der gleichen Branche). Auf die Formen der Beratung ist ebenfalls weiter unten näher einzugehen.

Aus einer Beratung und Kritik seitens Außenstehender resultieren u.U. beachtliche Erfolge auch für denjenigen Betrieb, der nicht als besonders mängelständig angesehen werden kann. Der Grund zu diesen Erfolgen liegt einmal in der sog. "Betriebsblindheit". Der im Betrieb Stehende sieht oft nicht die schwachen Punkte, er erkennt nicht, an welchen Stellen am zweckmäßigsten Rationalisierungsmaßnahmen einzusetzen hätten. Kennzeichnend dafür ist die Beobachtung, daß die in einer Betriebsuntersuchung ermittelten starken Positionen eines Unternehmens - deren Pflege und Ausbau gute Erfolgschancen versprechen - oft überhaupt nicht mit den Ansichten des Unternehmers über die Stärken seines Betriebes übereinstimmen[1]. Ferner führt das Beharrungsvermögen, das Festhalten an bestimmten eingewurzelten Prinzipien und Arbeitsmethoden zu einer weitgehenden Erstarrung gegebener Organisationsformen. So müssen vor allem für die Konsumgüterindustrie, beson-

1) Eric Zangger: "Betriebsvergleich und Konkurrenzkampf", Industrielle Organisation 1950, S.356

ders für die mittleren Betriebsgrößen, immer wieder neue wege zur Bekämpfung der Betriebsblindheit und des Beharrungsvermögens beschritten werden[1].

b) Die Rationalisierungsmöglichkeiten im einzelnen

Rationalisierungsmöglichkeiten, auf die der einzelne Unternehmer durch den Verband hingewiesen werden kann,[2] bestehen im einzelnen in folgenden Sektoren des Betriebes[3]:

1. Fertigungstechnische Fragen

a) allgemeiner organisatorischer Art wie Arbeitsvorbereitung, Terminüberwachung, Probleme des Schichtbetriebes;

b) speziellere Fragen wie Maschinenunterhaltung, Verringerung des Materialausschusses, Unfallverhütung, Energiewirtschaft.

Im Rahmen des "Waste Report"[4] wurden z.B. hinsichtlich der allgemeinen Fertigungsorganisation folgende Fragen gestellt: "Gibt es einen Fabrikplan der Anlage? a) Nur für Versicherungszwecke? b) Zeigt er die verschiedenen Abteilungen, Maschinen und Arbeitsplätze? c) Zeigt er den Durchlauf des Materials oder der Arbeit? d) Wann wurde er aufgestellt?". - Diejenigen Bereiche, in denen eine überbetriebliche Zusammenarbeit am engsten ist, sind Forschung und Entwicklung sowie die Vereinheitlichung der Produktion. Hier gibt es neben der beratenden Einflußnahme des Verbandes, die in diesem Kapitel zu behandeln ist, vor allem auch die direkte Zusammenarbeit mehrerer Firmen an einem Projekt, weshalb auf diese beiden Bereiche noch gesondert einzugehen ist.

2. Das Lagerwesen[5]: Anordnung der Lagerung, Warenannahme, Lagerergänzung, Bestandskontrolle, Verrechnungsweise. Eine

---

1) A. Schneider: "Grenzen des Betriebsvergleichs", in: "Leistungssteigerung, Kostensenkung", Berlin 1952, S.7o

2) In praxi knüpfen heute solche Beratungen oft an eine Erörterung der Lohnentwicklung an. Zur Kompensation von Lohnerhöhungen legt man den Unternehmern größere Rationalisierungen nahe.

3) Vgl. Hellmuth Boller: "Der Austausch von Betriebserfahrungen", Wien 1931, S. 35 f; ferner Walter E. Zeller: "Erfahrungsaustausch als Mittel zur Steigerung der Produktion in der schweizerischen Textilindustrie", Ind. Organisation 1955, S.477 ff; F. Altenkirch: "Rationalisierung durch Erfahrungsaustausch", Rationalisierung 1954, S.141

4) Der "Waste Report" der "Federated American Engineering Society" erschien um 1923. Vgl. Fritz Reuter: "Handbuch der Rationalisierung", hrsg. vom RKW Berlin-Wien 193o, S.1o66 ff.

Durchleuchtung der Lagerstatistiken zeigt vielleicht eine viel zu starke Anhäufung von totem Kapital. Die Deutsche Bank führte 1929 eine Untersuchung über die Lagerhaltung von 800 Firmen durch. Es ergab sich, daß Werte von ca. 1,5 Mrd. RM durchaus abbaufähig waren[1]. In dem Bericht heißt es dann wörtlich: "Es ist bedauerlich, daß unser so üppig entwickeltes Fachverbandswesen nach dieser Richtung hin anscheinend noch nicht allzu viel getan hat." Offenbar gilt diese Feststellung auch heute noch: Das RKW fand bei kürzlich erfolgten Betriebsuntersuchungen Lagerbestände vor, die bis in das Jahr 2020 reichten[2].

3. Das Transportwesen: Es handelt sich hier hauptsächlich um betriebsinterne Fragen des Materialflusses, der Förderanlagen etc. Nach Schätzungen des RKW sind allein durch besseren Materialfluß Produktivitätssteigerungen bis zu 15 % zu erzielen[2]. Es stehen aber auch externe Transportfragen zur Debatte. So bildeten sich z.B. in den zwanziger Jahren "technische Arbeitsgemeinschaften", die sich jahrelang u.a. mit der Frage der günstigsten Transportwege und -mittel befaßten[3].

4. Personalfragen: Die Diskussion kann sich beziehen auf Lohnsysteme, Anwendung arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse, Fragen der Meisterschulung und der Menschenführung im Betrieb.

5. Schließlich ist noch die Erörterung allgemeiner Probleme zu nennen wie steuerliche[4], handelspolitische, wirtschafts- und arbeitsrechtliche und Verkehrstarif-Fragen.

Es ist nicht notwendig, daß in jedem dieser Bereiche für jeden Betrieb optimale Lösungen gefunden werden. Das Entscheidende dieser beratenden Tätigkeit liegt vielmehr, wie schon betont, in der Erweiterung des Blickfeldes des einzelnen Unternehmers. Damit vergrößert sich aber auch die Basis für eine rationale unternehmerische Entscheidung.

5) Hier und bei den folgenden Punkten wird auch die geschäftliche Sphäre berührt, wie überhaupt der Erfahrungsaustausch sich nicht n u r auf die Fertigung zu beschränken braucht.

1) Fritz Wilhelm Hardach: "Betriebswirtschaftliche Aufgaben der Wirtschaftsfachverbände", Diss. Köln 1932, S.45

2) "Ohne Kapitaleinsatz rationalisieren", FAZ vom 8.12.1956

3) Fritz Gloede: "Freiwillige technische Arbeitsgemeinschaften mit Zweckbindungen und ihre Einschaltung in die Organisation der Kriegswirtschaft", Kartellrundschau 1942, S.228.

4) wie z.B. die Beratung über Sonderabschreibungen beim VDMA.

## 2. Ausarbeitung von Kalkulationsrichtlinien

### A) Fixierung des Kalkulationsrahmens

"Es ist unwirtschaftlich, daß in einem Geschäftszweige, in dem die Verhältnisse einigermaßen gleichartig sind und in dem infolgedessen bei annähernd gleicher Betriebsgröße auch die gleichen Anforderungen an die Buchführung und das gesamte Rechnungswesen gestellt werden, jeder einzelne Betrieb genötigt ist, die beste Form für seine Buchhaltung zu suchen. Unwirtschaftlich ist es auch, wenn alle Neuerungen im Rechnungswesen von jedem einzelnen genau verfolgt werden müssen. Vielmehr erscheint es als wirtschaftlich, die Frage der Anpassung und Fortentwicklung des Rechnungswesens der Betriebe zu einer Angelegenheit des ganzen Geschäftszweiges zu machen."

Diese Worte von Schmalenbach[1] kennzeichnen am besten die Aufgabe der Verbände hinsichtlich einer Rationalisierung des Rechnungswesens. Es wird im folgenden hauptsächlich von der Kalkulation zu sprechen sein, da sie im Rahmen der hier vorliegenden Fragestellung am meisten interessiert. (Auf die Statistik ist noch weiter unten einzugehen.)

Die Aufgabe des Verbandes beginnt bereits damit, dem Unternehmer zu sagen, was überhaupt Kostenrechnung ist. Diese Feststellung mag vor allem für den Volks- oder Betriebswirt absurd klingen, der weitgehend in Funktionen und Diagrammen zu denken gelernt hat. Es ist jedoch darauf hinzuweisen, daß gerade in kleineren Betrieben eine eigentliche Kalkulation oft unbekannt ist.

Claire Tisch kommt im Rahmen ihrer Untersuchungen über die Mittelindustrie zu dem Schluß, daß verbandliche Kalkulationsschemata "von überragender Bedeutung für solche Branchen (sind), in denen viele ganz kleine Unternehmer vorhanden sind, die überhaupt nicht kalkulieren."[2] Nun haben zweifellos seither die Entwicklung des Kontenrahmens und die verschiedenen Kostenrechnungsrichtlinien und ihre z.T. obligatorische Einführung das Kostendenken auch der kleineren Betriebe in positiver Weise beeinflußt

---

1) in: "Handbuch der Rationalisierung", a.a.O., S.696
2) Claire Tisch: "Organisationsformen der deutschen Mittelindustrie", Frankfurt/M. 1954, S.75. Vgl. auch Max Metzner: "Kartelle und Kartellpolitik", Berlin 1926, S.31f.

enerell jedoch kann man dies nicht sagen, was die Ausführungen on W. Ludwig (RKW Nordrhein-Westfalen) aus dem Jahre 1952 zei-en[1]: "Unsere besondere Sorge sind die kleinen und mittleren Be-riebe. Sie erzeugen nach alter Gewohnheit irgendwelche Waren und erkaufen sie, so gut sie können, ohne zu wissen, was die Produk-e kosten und was an ihnen verdient wird. Es gibt also Betriebe, ie keinen Kontenplan haben, die keine Liquiditätskontrolle ken-en, die buchstäblich nicht wissen, ob das, was sie erzeugen, ih-en Gewinn oder Verlust bringt." - Diese Aussage gilt z.T. auch ür große Firmen. So ergab kürzlich eine Betriebsuntersuchung des KW bei einer Solinger Weltfirma, daß ein "ausgesprochener Verlust-rtikel" einen besonders hohen Gewinn abwarf[2]. Nach Ansicht von achleuten des RKW sind solche Ergebnisse keine Ausnahmeerschei-ungen.

Es ist ferner die Beobachtung zu berücksichtigen, daß n die Stelle des Kostendenkens (vor allem in der Hochkonjunktur) ie alleinige Orientierung am Umsatz ohne Berücksichtigung von Ko-tensteigerungen tritt. Nur eine exakte Kalkulation statt der urchschnittskostenrechnung läßt den Unternehmer auf Absatzmög-ichkeiten verzichten, die ihn vom Punkt einer optimalen Beschäf-igung und damit den geringsten Kosten wesentlich entfernen[3].

Die Bedeutung der Kostenrechnung im Rahmen einer allge-einen Rationalisierung geht aus folgenden Überlegungen hervor:

) Oft haben technische und wirtschaftliche Rationalisierungen überhaupt keinen Erfolg, weil ein rationales Rechnungswesen fehlt oder man nicht in der Lage ist, seine Zahlen auszuwerten.

) Beim Übergang von arbeits- zu kapitalintensiven Verfahren wer-den oft Fehlkalkulationen beobachtet, da die nunmehr verstärkt und angesichts des technischen Fortschritts oft sehr kurzfri-stig vorzunehmenden Abschreibungen nicht berücksichtigt werden[4].

Die Aufgabe des Verbandes nimmt nun ein bei der Informa-ion über Fragen des Kontenrahmens. Gleichzeitig erfolgt die Bera-

---

) in: "Planungsrechnung und Rationalisierung", hrsg. von der Ar-beitsgemeinschaft Planungsrechnung e.V. Wiesbaden 1953, S.151. Eine ähnliche Ansicht vertritt Zangger, a.a.O., S.154.

) nach mündlichen Informationen seitens des RKW Frankfurt.

) Fr. Schmidt: "Kalkulation und Preispolitik", Die Handelshoch-schule Bd.1, Wien 1929, S.1541

) Martin Lohmann: "Ziele und Grenzen der Rationalisierung in der Wirtschaft", Wirtschaftsdienst 1950, Heft 12, S.11,13.

tung über die Aufgaben der Kosten- und Leistungsrechnung, über Probleme der Gemeinkostenerfassung, der Lohn- und Materialverrechnung. Der Verband kann auch die Standardkostenrechnung propagieren, sofern die Voraussetzungen hierzu gegeben sind.

Die Grundlage einer Vereinheitlichung des Rechnungswesens liegt in der Ausarbeitung einheitlicher Kalkulationsrichtlinien, wobei der Verband ein Schema ausarbeitet oder frühere Kostenrechnungsrichtlinien übernimmt - ggf. nach Berücksichtigung von Änderungen in der Fertigungsstruktur durch den technischen Fortschritt. Wie weit neben der Kostenarten- auch die Kostenstellenrechnung vereinheitlicht werden kann, ist von Fall zu Fall verschieden; die Voraussetzung dafür ist, eine annähernd gleiche Abgrenzung in möglichst vielen Betrieben durchzusetzen.

Die Kalkulationsrichtlinien werden dann an die Betriebe versandt, und ihre Anwendung wird durch Aufsätze, Vorträge, Tagungen etc. propagiert. So setzte sich z.B. die keramische Industrie nach 1945 für die Vereinheitlichung von Betriebsabrechnung und Kalkulation ein. Die hierfür vom Verband herausgegebenen Formulare wurden in vielen Unternehmen in individueller Beratung eingeführt und erprobt[1]. Schweizer Verbände empfahlen die Einführung zuverlässiger Selbstkostenrichtlinien durch das BWI[2].

Zweifellos liegt, auch solange die Einhaltung der Richtlinien freiwillig ist, schon eine Beeinflussung der Preisbildung vor; von einer B e s c h r ä n k u n g der Preiskonkurrenz kann jedoch noch nicht gesprochen werden. Ohne festgelegte Kostenansätze bleibt die H ö h e der zu kalkulierenden Werte die gleich, nur die A r t der Verrechnung wird beeinflußt. Die unternehmerische Entscheidung soll nicht eingeengt, sondern erleichtert werden.

Eine andere Frage ist es, ob von einer gewissen Beschränkung der Preiskonkurrenz dann gesprochen werden kann, wenn die Einhaltung der verbandlichen Richtlinien obligatorisch gemacht wird. Hier ist, im Gegensatz zu der freiwilligen Bindung,

---

1) Gerhard Schott: "Gegenwärtiger Stand des industriellen Betriebvergleichs in der deutschen Bundesrepublik", Die Wirtschaftsprüfung 1951, S.472

2) "Betriebswissenschaftliches Institut" der ETH Zürich, vgl. Zangger a.a.O., S.354

uf jedem Fall der ruinöse Wettbewerb ausgeschaltet. Man kann
ber diese Form der "Wettbewerbsbeschränkung" noch nicht als Kar-
ellabsprache ansehen, da keine Fixierung der Preisuntergrenze
orliegt, sondern diese betriebsindividuell verschieden sein wird.

Ein weiterer Grenzfall liegt dann vor, wenn die Betrie-
e, die sich (freiwillig) zur Einhaltung der Richtlinien ver-
flichteten, auch mit einer Kontrolle ihrer Kostenrechnung ein-
erstanden sind. Dadurch wird gewährleistet, daß das empfohlene
chema auch verstanden und richtig angewandt wird. Ob hier eine
artellierungsneigung gegeben ist, hängt von der Art dieser Über-
rüfung ab. Wird sie - vielleicht nur einmalig bei Einführung der
ichtlinien - im Auftrag des Verbandes von neutralen Sachverstän-
igen vorgenommen, so besteht keine Kartellierungsneigung. Sie
st auch dann nicht vorhanden, wenn das bei den einzelnen Betrie-
en anfallende Zahlenmaterial von der Verbandsleitung ausgewertet
ird und den Unternehmen Hinweise für mögliche Verbesserungen ge-
eben werden. Nehmen diese Hinweise allerdings die Form von Richt-
erten an, die a l l e n Betrieben mitgeteilt werden, so nähert
an sich schon der Grenze zum Kalkulationskartell.

Ein ähnlicher Fall liegt dann vor, wenn der Verband das
alkulationsschema in Verbindung mit dem Werten eines fiktiven
etriebes bekanntgibt, ohne damit eine verbindliche Fixierung von
ostenelementen vornehmen zu wollen. Dem einzelnen Unternehmen
ollen damit vergleichsmöglichkeiten geboten werden. Nach Lohmann
ann hier noch nicht von einer Kalkulationskartell gesprochen wer-
en[1], es ist aber der Charakter eines Konditionenkartells gege-
en. Es ist allerdings zu bedenken, daß schon die rein informato-
ische Mitteilung von Kostenansätzen einen nicht zu unterschät-
enden Anreiz für den einzelnen Betrieb bietet, diese Werte ein-
uhalten (dieser Fall kann mit dem der open price association ver-
lichen werden). Obwohl auch hier noch keine Preis[illegible]
orliegt, so ist doch jedenfalls eine gewisse Kartellierungsnei-
ung gegeben.

---

) Martin Lohmann: "Das Rechnungswesen der Kartell- und Gruppen-
wirtschaft", Berlin 1937, S.83

b) Fixierung von Kostenelementen

Eine Erweiterung der oben besprochenen Kalkulationsrichtlinien führt zu einer für alle Mitglieder obligatorischen Festlegung von Kostenelementen, die in verschieden großem Umfang durchgeführt werden kann. Diese Vereinheitlichung soll
a) Grundlagen für Betriebsvergleiche schaffen und
b) eine kollektive Preisbildung fördern. Es braucht nur eines dieser beiden Ziele verfolgt zu werden; je stärker jedoch Kostenangleichungen vorgenommen werden und je enger die Betriebe bei der Kalkulation zusammenarbeiten, sei es auch zunächst nur zum Zwecke des Betriebsvergleichs, um so größer ist die Kartellierungsneigung. Denn es ist zu berücksichtigen, daß alle Voraussetzungen für einen erfolgreichen Betriebsvergleich[1] gleichzeitig wesentliche Kartellierungsfaktoren darstellen.

Eine weitgehende Vereinheitlichung der Kalkulation durch Festlegung allgemein verbindlicher Kostenelemente ist naturgemäß sehr problematisch, wenn die individuelle Struktur eines jeden Betriebes berücksichtigt werden soll. Die Praxis der einzelnen Verbände ist verschieden, ebenso sind es die Vorschläge in der Literatur. Grundsätzlich sollte, nach Soeding[2], eine Trennung der fixen und variablen Kostenanteile angestrebt werden. Die Fixkosten sind danach ganz oder teilweise einheitlich festzulegen, während die variablen Kosten - als Zugeständnis an die Individualität der einzelnen Betriebe - in ihrer tatsächlichen Höhe eingesetzt werden können. Lehmann[3] vertritt ebenfalls die Ansicht, daß die Fixkosten eher als die variablen festgelegt werden können. Er verlangt jedoch nicht eine schematische Trennung, sondern bringt stattdessen einzelne Beispiele, über deren Anwendung wohl nur die Kostenstruktur der Branche entscheiden kann. Vielleicht wird man nur diejenigen Kostenarten fixieren, die kostenführend und stärkeren Schwankungen ausgesetzt sind. Oder man legt besonders umstrittene Kalkulationsgrößen wie Risikoprämien etc. fest. Auch die Bewertungsansätze können vereinheitlicht werden. Die Fixierung der Abschreibungsquoten kann den technischen Fortschritt beeinflußen.

1) s. Abschnitt 3 dieses Kapitels
2) Erich Soeding: "Formen der betriebswirtschaftlichen Gemeinschaftsarbeit auf dem Gebiete der industriellen Marktordnung", Würzburg 1941, S.79
3) Lehmann: "Das Rechnungswesen....", a.a.O., S.81 ff.

Eine Grenze finden diese Normierungsbestrebungen erstens bei Unternehmen mit wenig homogener Fertigung, bei Verbänden, denen arbeits- wie kapitalintensive Betriebe angehören. Vershofen hält Kalkulationskartelle nur bei sehr geringer Gemeinkostenstreuung für möglich.[1] Eine Grenze ist ferner dort gegeben, wo schon in den einzelnen Betrieben eine exakte Zurechnung unmöglich ist wie bei der Kuppelproduktion. Es ist allerdings denkbar, daß Sachverständige des Verbandes bessere Näherungswerte finden. Das Problem entfällt, wenn die Verbandskalkulation in ihren globalen Werten völlig darauf verzichtet, betriebsindividuelle Gegebenheiten zu berücksichtigen.

Man erkennt damit schon, daß alle diese Schwierigkeiten eher einen erfolgreichen Betriebsvergleich als die Preisfixierung unmöglich machen. Vielfach, vor allem bei der älteren Form des Kalkulationskartells, läuft neben der Betriebskalkulation der einzelnen Mitglieder die Preiskalkulation des Verbandes, welche ggf. mit der ersteren in keiner Verbindung mehr steht und diese schließlich ganz überflüssig macht[2].

## 3. Ausarbeitung von Wirtschaftlichkeitsziffern

### a) Die Ermittlung der Kennziffern

Die (interne) Statistik der einzelnen Betriebe kann vom Verband für folgende Zwecke ausgewertet werden:

1. Ausarbeitung von Kennziffern für den Betriebsvergleich;
2. Auswertung der Ergebnisse verbandlicher Marktforschung;
3. Verhandlungen (mit dem Staat, Gewerkschaften etc.) zur Interessenwahrnehmung für die Branche und/oder einzelne Mitglieder;
4. Zusammenarbeit mit staatlichen Stellen bei der Volkswirtschaftlichen Gesamtrechnung und/oder des Nationalbudgets (ex ante).

Im folgenden ist der erste Punkt, die Ausarbeitung von Wirtschaftlichkeitskennziffern, näher zu beleuchten und seine Bedeutung für den einzelnen Betrieb wie für die Branche zu unter-

---

1) Wilhelm Vershofen: "Marktverbände und Marktordnung", Die Fertigware 1935, Nr.2, S.25

2) vgl. hierzu Lohmann: "Das Rechnungswesen..." a.a.O., S.78 f.

suchen[1]. Die wichtigste Grundlage für die Errechnung dieser Kennziffern ist die Produktionsstatistik nach Mengen und Produktionswerten. Voraussetzung für alle weiteren Berechnungen ist eine Vereinheitlichung der statistischen Methoden in den einzelnen Betrieben überhaupt. Auch hier hat wieder der Verband die entsprechenden Vorarbeiten zu leisten.

Als Bezugsgrößen für die Errechnung von Kennziffern finden hauptsächlich Anwendung: Die Produktionsfaktoren Kapital und Arbeit, ferner die Kosten und die Leistungseinheit (das Einzelprodukt)[2]. Entsprechend unterscheidet man technisch-wirtschaftliche und rein technische Kennziffern, wobei die letzteren Aussagen über die Ausnutzung des Produktionsmittels machen. Ferner kann die Arbeitsproduktivität, auch als Einfluß von Beschäftigungsgradschwankungen, gemessen werden, wobei als Bezugsgrößen die Gesamtbelegschaft, der einzelne Arbeiter oder die Arbeiterstunden gewählt werden können. So hat man z.B. für Betriebsuntersuchungen und -vergleiche in der Porzellanindustrie als aufschlußreichste Produktivitätskennziffer die Relation "Monatserzeugung : Vollarbeiter (= 200 Arbeitsstunden)" entwickelt[3]. Diese Untersuchungen werden im Rahmen eines besonderen Kennzifferndienstes für die Porzellanindustrie durchgeführt, der vierteljährlich den Gruppendurchschnitt und die unteren und oberen Grenzwerte für 20-25 der wichtigsten Kennzahlen errechnet[4].

---

1)Auf die Marktforschung soll später näher eingegangen werden. - Die Interessenvertretung liegt außerhalb des hier gebrauchten Begriffs des Verbandes; vgl. den Schluß dieser Arbeit. - Auch die Frage des Nationalbudgets kann hier nur angedeutet werden. Wenn die hier seitens des Staates gewonnenen Erkenntnisse bestimmte wirtschaftspolitische Maßnahmen zur Folge haben, die ihrerseits die unternehmerischen Entscheidungen beeinflussen, so kann man nicht mehr von einer v e r b a n d l i c h e n Einflußnahme sprechen. Es ist jedoch eine wesentliche Aufgabe der Verbände, die relevanten Zahlen zu erfassen und weiterzuleiten. In Deutschland kann das Statistische Bundesamt die in den USA sehr weitgehende Aufgliederung der Bruttoanlageinvestitionen nur mit Hilfe von Schätzungen vornehmen, weil es keine Abschreibungsstatistiken gibt (H.Führer: "Probleme der statistischen Bestimmung der volkswirtschaftlichen Investitionen", Ifo-Studien, München 1955, Heft 1, S.54).

2)Albert Schnettler: "Der Betriebsvergleich", 2.Aufl. Stuttgart

3)Gerhard Schott: "Industrielle Produktivität", 1951, S.245 Die Wirtschaftsprüfung 1951, S.196

4)Schott: "Gegenwärtiger Stand...", a.a.O., S.473, und: "Industrielle Produktivität", a.a.O., S. 195 f.

Der Verband kann sich auch darauf beschränken, den einzelnen Unternehmen die Verhältnisgrößen und ihre Bedeutung anzugeben. Auch der kleine Betrieb wird dadurch angeregt, i n n e r betriebliche Vergleiche (nur im Zeitablauf) anzustellen. Findet dagegen eine Meldung der Kennziffern - nicht unbedingt der absoluten Werte - an den Verband statt, so werden sie dort für die Zwecke des a u ß e r betrieblichen Vergleichs (auch statische Betrachtung) ausgewertet. Die letztere Art soll im folgenden als "Betriebsvergleich" bezeichnet werden.

b) Der Aussagewert der Kennziffern

Die Bedeutung des Kennzifferverglelchs ist - unter Berücksichtigung einiger noch aufzuzeigender Einschränkungen - nicht zu verkennen. Starke negative Abweichungen vom Durchschnitt zeigen einen schwachen Punkt des Unternehmens, der möglicherweise bisher nicht erkannt wurde. Umgekehrt bedeuten Werte, die bedeutend günstiger als die anderen liegen, Rationalisierungsmöglichkeiten, die erst von einem Betrieb oder von wenigen wahrgenommen wurden. In der dynamischen Betrachtung lassen sich Trenderscheinungen erkennen und ein Zurückbleiben von Betrieben, deren Lage sich vielleicht, absolut gesehen, gebessert haben mag.

Die Gültigkeit solcher Aussagen beruht allerdings auf der Vergleichbarkeit der Kennziffern. Der Betriebsvergleich im allgemeinen (und damit auch weitgehend der Kennzifferverglelch) ist nur unter folgenden Voraussetzungen mit Erfolg möglich:[1)]

a) Homogenität im Fertigungsbereich: Das Produktionsprogramm und die Qualität der Produkte sollen keine wesentlichen Unterschiede zeigen. Die Firmen sollen möglichst der gleichen Produktionsstufe angehören und keine Hilfsbetriebe haben. Die Produktionstechnik soll möglichst die gleiche sein.
b) Weitgehende Übereinstimmung der Betriebsgrößen: Auch Verhältniszahlen sind nicht ohne weiteres vergleichbar, da Großbetriebe allgemein einen anderen strukturellen Aufbau (bzgl. Produktion, Kosten, Kapital etc.) zeigen.
c) Übereinstimmende Höhe und Messung des Beschäftigungsgrades.
d) Berücksichtigung von Standortfaktoren. Steuern und sonstige

1) Lohmann: "Das Rechnungswesen...", a.a.O., S.111;
Schnettler: "Der Betriebsvergleich", a.a.O., S.29 ff.

Abgaben, Löhne und Transportkosten für Beschaffung und Absatz können z.T. erheblich voneinander abweichen.

e) Formelle und entscheidende Voraussetzungen sind: Vereinheitlichung des Rechnungswesens und einheitliche Bewertungsmaßstäb (Ein Störungsfaktor entfällt natürlich dann, wenn gerade er der Gegenstand des Vergleichs ist, wie z.B. die Auswirkungen unterschiedlicher Fertigungstechnik.)

Zusammenfassend kann gesagt werden, daß ein Betriebsvergleich zwischen relativ w e n i g e n Teilnehmern die exaktesten Ergebnisse zeigen wird, weil hier die Störungsfaktoren am stärksten berücksichtigt werden können. Ferner sollte in der Teilnehmerzusammensetzung möglichst kein Wechsel eintreten, um auch Vergleiche im Zeitablauf vornehmen zu können.

Aber selbst wenn alle Voraussetzungen für einen optimalen Betriebsvergleich gegeben sind, gibt es eine Grenze der Kennzifferaussagen überhaupt. Der Begriff der Produktivität bedeutet keine absolute Wertung, was aus folgendem hervorgeht:

1. Vor einigen Jahren sank die Produktivität der deutschen Glasindustrie. Glaswannen waren ausgefallen, man hatte jedoch die Arbeiter nicht entlassen, sondern mit Reparaturen beschäftigt wodurch sich der Kennzifferwert wesentlich verändert hatte[1].
2. In einem Großunternehmen der deutschen Kraftfahrzeugindustrie[1] sank vor einigen Jahren die "Produktivität" sehr stark, weil man vom Fremdbezug zur Selbstherstellung gewisser Fertigteile übergegangen war. Die Beschäftigtenzahl hatte sich vergrößert, die Zahl der produzierten Wagen blieb die gleiche.

Auch die Ursachen der Unwirtschaftlichkeit kann eine Kennziffer oft nicht zeigen: sie kann zwar darauf hinweisen, daß man Kupfer sparsamer verwenden solle, sagt jedoch nicht, daß nach Erfahrungen anderer der Einsatz von Aluminium statt Kupfer überhaupt viel wirtschaftlicher wäre[2]. - Sofern man jedoch die nötigen Einschränkungen berücksichtigt, ist der Kennziffervergleich ein Rationalisierungsfaktor im Betrieb, der einen wesentlichen Einfluß auf das Wirtschaftlichkeitsdenken haben kann.

---

1) Schmitt: "Industrielle Produktivität", a.a.O., S.194
2) Lohmann: "Einführung...", a.a.O., S.210

## II. Formen der Zusammenarbeit

### 1. Kontakt zwischen Mitglied und Verbandszentrale

#### a) Tätigkeit des Verbandes

Bei der Zusammenarbeit zwischen der Verbandszentrale und den einzelnen Betrieben sind ein direkter Kontakt (in persönlicher oder schriftlicher Form) vorliegen, oder der Verband kann andere Stellen beauftragt, Maßnahmen durchführen lassen.

Betriebsuntersuchungen können vorgenommen werden

a) durch Sachverständige des Verbandes;
b) durch selbständige wirtschaftliche oder technische Experten oder durch Treuhandgesellschaften[1];
c) durch wissenschaftliche Institute[2].

Die Form der Zusammenarbeit von Sachverständigen und Unternehmer soll anhand der "Kurzuntersuchungen" des RKW erläutert werden, die als Modell auch für verbandliche Untersuchungen dienen können[3]:

1. Teil: Tatbestandsaufnahme, Anfangsbesprechung mit der Geschäftsleitung, gemeinsame Begehung, Eingehende Einzeluntersuchungen, wobei sich der Betriebswirt auf die Verwaltungszweige, der Ingenieur auf den Fertigungsablauf konzentriert. Abschlußbesprechung mit der Leitung, evtl. werden bereits jetzt Sofortmaßnahmen empfohlen.

2. Teil: Verbesserungsvorschläge. Nach Verlassen des Betriebes arbeiten beide Fachleute ihre Notizen unabhängig voneinander aus. Formulierung der Verbesserungsentwürfe. In Gemeinschaftsarbeit der beiden Experten entsteht dann der endgültige Bericht. - Trotz der kurzen Dauer dieser Betriebsuntersuchungen (Vorteil der Verbilligung) wurden allgemein gute Ergebnisse, vor allem bei Mittelbetrieben, erzielt.

1) Das RKW hatte z.B. vor dem Krieg eine Art Treuhandabteilung, die feste Abschlüsse auf Durchführung von Betriebsuntersuchungen tätigte. Vgl. A. Seinsheimer: "Urzeit...", a.a.O., S.70
2) Vgl. die Betriebsvergleiche der Berliner Versuchs- und Lehranstalt für Brauerei (Schott: "Gegenwärtiger..." a.a.O., S.471) und die Betriebsberater der IHK (Seiler: "Erfahrungsaustausch ..." a.a.O., S.477)
3) Das RKW beauftragt zwei freiberufliche Sachverständige mit der Durchführung ein- bis dreitägiger Kurzuntersuchungen. Über diese kürzlich entwickelte Methode vgl. Schneider: "Gerssen...", a.a.O., S.71

Diese Untersuchungen können auf die Erfassung von Za-
lenmaterial für den Betriebsvergleich ausgedehnt werden. Meist
wird dies aber schon durch schriftlichen Kontakt der Verbands-
leitung mit dem Einzelbetrieb möglich sein. Der Verband versen-
det Fragebogen, wobei die Angabe absoluter Zahlen oder von Ver-
hältnisgrößen möglich sein kann. Falls absolute Zahlen erfragt
werden, sollte man sich auf Mengenziffern und solche Wertzif-
fern beschränken, die von individuellen Wertungen möglichst un-
abhängig sind[1]. Lassen Formulatmeldungen der Teilnehmer zu wü-
schen übrig, werden in individueller Fühlungnahme Korrekturen
vorgenommen. Für viele Unternehmer haben diese Arbeiten gleich-
zeitig den Charakter von Kosten- und Leistungsberatungen[2].

b) Tätigkeit des Mitgliedes

Die beratende Tätigkeit des Verbandes hat, sofern
nicht bereits eine sehr enge Zusammenarbeit besteht, weitgehen
die Scheu vieler Betriebe zu berücksichtigen, andere in ihre
Verhältnisse Einblick nehmen zu lassen. Das gilt sowohl für di
Vornahme von Untersuchungen wie die Mitteilung von Zahlenmate-
rial. Man kann die Gefahr, daß aus einem Kontakt zwischen Ein-
zelunternehmung und Verbandsleitung Konkurrenzbetriebe Vorteil
ziehen, in verschiedene Grade einteilen:

1. Eine Betriebsuntersuchung oder Errechnung von Ken-
ziffern erfolgt nur für die einzelne Firma. Eine Auswertung zu
Zwecke des Betriebsvergleichs und Bekanntgabe von Zahlenmateri
an andere Unternehmen findet nicht statt. Wird ferner eine neu-
trale Besetzung der Verbandsleitung unterstellt, so besteht hi
für den einzelnen Betrieb überhaupt kein Grund zu Befürchtunge
Eine geschickte Verbandspolitik kann deshalb mit dieser Form d
Zusammenarbeit beginnen, bis die Firma den Wert der Untersuchu-
gen erkannt hat und eher bereit ist, auch Material für Betrieb-
vergleiche zur Verfügung zu stellen. Liefern die einzelnen Un-
ternehmer Zahlenmaterial, das im Rahmen der volkswirtschaftli-
chen Gesamtrechnung u.ä. Verwendung finden soll, so kann zur
Sicherung der Betriebe vertraglich vereinbart werden, daß kein
Rückmeldungen an Mitglieder erfolgen; ggf. kann hier eine staa

2. Es werden Kennziffern oder absolute Werte zur Errechnung von Kennziffern für den Betriebsvergleich an den Verband weitergeleitet. Der einzelne Betrieb muß hier in doppelter Weise gesichert werden. Einmal sollte die Bekanntgabe der Kennziffern an die anderen Unternehmen anonym erfolgen, wie es auch bei den meisten Betriebsvergleichen der Fall ist. Ferner soll garantiert sein, daß das Material auch nur den Betrieben zugänglich gemacht wird, die selbst ihre relevanten Ziffern zur Verfügung stellen. Obwohl durch Mitteilung von Kennziffern allgemein keine Wettbewerbsvorteile aufgegeben werden, beteiligen sich doch viele Betriebe auch nach Bekanntgabe dieser beiden Sicherungen an der Auswertung.

3. Es werden absolute Zahlen an die anderen Betriebe weitergeleitet. Eine Kartellierungsgefahr besteht nicht, solange keine Einzelposten mitgeteilt werden, sondern nur die Gesamtziffer für die g e w ü n s c h t e (z.B. der Gesamtumsatz etc.). Diese Art der Information wird bei den heutigen Wirtschaftsverbänden häufig angewandt, sie kann u.a. zur Ermittlung des Marktanteils dienen (vgl. auch Kapitel 4). - Werden absolute Ziffern der einzelnen Betriebe ohne Wahrung der Neutralität weitergeleitet, so liegt der Fall analog der Erfahrungsaustauschgruppen, die weiter unten behandelt werden. Aber auch bei anonymer Information ist oft aus der Höhe der Werte auf die betr. Firma zu schließen. Es ist dann damit zu rechnen, daß falsche Werte mitgeteilt werden, weshalb hier Kontrollen und Strafbestimmungen vorgesehen sein müssen. Aber auch wenn - bei weitgehender Homogenität der Betriebe - Rückschlüsse unwahrscheinlich sind, so werden durch Mitteilung absoluter Zahlen an Konkurrenzunternehmen oft wesentliche Wettbewerbsvorteile aufgegeben. Kostenzahlen seiner Betriebe sind, selbst in einem Kartell, häufig zurückhaltend mit der Bekanntgabe von Unterlagen, um ihren Kostenvorsprung mindestens zu erhalten. Die Gefahr gilt allerdings nur dann, wenn der Betriebsvergleich tatsächlich Konkurrenzbetriebe umfaßt - eine Annahme, die auf Grund der oben diskutierten Voraussetzungen weitgehend zutrifft.

## 2. Kontakt der Mitglieder untereinander

### a) Die Erfahrungsaustauschgruppen

Die Zusammenarbeit von Betrieben zum Zweck gegenseitiger Beratung und der Erfahrungsaustausches erfolgte zuerst in den USA und wurde [illegible] der Jahren vor allem von Deutschland, der Schweiz und Österreich übernommen[1]. Hier nennt man diese Form der Zusammenarbeit "Erfahrungsaustauschgruppen" oder "Efa-Gruppen".

Die Arbeitsgebiete reichen sich von allgemeinen Problemen der Unternehmensführung bis zur detaillierten Analyse spezieller Fragen erstrecken (vgl. die eingangs dieses Kapitels gemachten Ausführungen). Beteiligt sind a) nur die Betriebsleiter, b) teams mit den Vertretern aller Betriebsabteilungen; c) erfolgt eine weitere Aufteilung dieser teams zur Intensivierung dieser Arbeit in Vereinigungsausschüsse, technischen Beirat etc.[2]; d) werden auch [illegible] Fachverständige herangezogen.

Die Zusammenarbeit erfolgt in periodischen Diskussionen, in Verbindung mit gemeinsamen Betriebsbesichtigungen, in Form von eingehenden Gruppenuntersuchungen und Betriebsvergleichen. Am häufigsten findet man Betriebsbesichtigungen, die regelmäßig stattfinden können, wobei etwa die Hinzuziehung der gesamten technischen Leitung, bis zum Abteilungsmeister möglich ist[3]. Anschließend an eine solche Betriebsbesichtigung kann die Anwendung einer Critic Curve jedes Mitglied obligatorisch kommen werden[4]. Hierbei wird Zeit die Verbandszentrale an die einzelne Firma weiterpeleitet, die Gegenmaßnahmen ergreifen oder die Argumente entkräften muß. Erst dann erfolgt die persönliche Aussprache zwischen allen Beteiligten.

Die Notwendigkeit eines Kontakts zwischen einzelnen Unternehmen kann dadurch gerechtfertigt werden, daß die Presse ro-

---

1) Boller: "Der Zusammen[illegible]", a.a.O., S.11. (1)= hatte Westdeutschland 200 Efa-Gruppen (Elementaren "Nationalisierung..."
2) vgl. u.a. H.Müller-Lutefan: "Kosten als Produktionsfördernd", Berlin 1956, S.69; Max Ketzner: "Kostengestaltung, Preisbildung, Preisprobleme" 2.Bd., Berlin 1954, S.15[illegible] ( a.a.O.,S.141)
3) Müllmeisten: "Kartelle [illegible]", a.a.O., S.88
4) Praxis der Remington-Rand Research Association, Boller: "Der Zusammen[illegible]", a.a.O., S.12

gelmäßig über Betriebsbesichtigungen berichtet. So bringen amerikanische Fachzeitschriften periodische Artikelserien, die solche Besuche von Produktionsleitern oder Ingenieuren bei anderen Firmen schildern. Dabei geht man auch auf die geführten Diskussionen und Kritiken aller Details der Organisation ein[1].

Ein Beispiel für die Heranziehung neutraler Sachverständiger bei der überbetrieblichen Zusammenarbeit sind die Gruppenuntersuchungen des RKW nach dem Vorbild der amerikanischen "management research groups"[2]. Diese Untersuchungen werden von außerhalb der Branche stehenden Fachleuten vorgenommen. Die Ergebnisse werden der Kritik aller beteiligten Betriebe unterworfen, und auf diesen Diskussionen baut sich die Ausarbeitung eines bestimmten Rationalisierungsplanes auf.

Es ist nun wichtig, darauf hinzuweisen, daß die einer Erfa-Gruppe angehörenden Betriebe nicht der gleichen Branche anzugehören brauchen. In Amerika ging man so weit, die Zugehörigkeit zweier Mitgliedsfirmen zur gleichen Branche grundsätzlich auszuschließen[3]. Eine ähnliche Konkurrenzklausel findet man bei den ersten österreichischen Erfa-Gruppen[4] und einer Schweizer interprofessionellen Gruppe[5]. In Westdeutschland waren von den erwähnten 200 Erfa-Gruppen nur ca 10% branchenmäßig organisiert. Bei dem amerikanischen Beispiel fanden sich 13 völlig heterogene Betriebe zusammen, u.a. eine Werkzeugfabrik, eine Baumwollspinnerei und eine Papierfabrik. Die Schweizer Gruppe weist schon eine homogenere Zusammensetzung auf: eine Kunstseidenfabrik, eine Baumwollweberei, eine Wirkerei, eine Kollbuchfabrik, eine Nähseidenfabrik, eine Leinenweberei und eine Färberei.

Obwohl in diesen Fällen nicht alle spezifischen Probleme einer bestimmten Branche zu behandeln sind, so brauchen sich doch die Diskussionen nicht auf allgemeine Fragen der Unternehmensführung zu beschränken. Stellt man sich z.B. Firmen verschiedener Industriezweige vor, die alle ein annähernd glei-

---

1) Eberhard Schmidt: "Förderung der nationalen Produktivität durch Zusammenarbeit der Industrie", Ind.Org. 1952, S.309
2) Reuter: "Handbuch..." a.a.O., S.1064 f.; Schnettler: "Der Betriebsvergleich" a.a.O., S.100
3) Boller: "Der Austausch..." a.a.O., S.11
4) Boller: "Der Austausch..." a.a.O., S.24
5) Zeller: "Erfahrungsaustausch..." a.a.O., S.477

ches Verhältnis von Arbeits- zu Kapitalintensität aufweisen und sich hier etwa Fragen der Fließbandfertigung, der Halb- und Vollautomatisierung ergeben - so erkennt man sehr viele Berührungspunkte; alle beteiligten Betriebe sind an einer Durchdringung z.T. sehr detaillierter technischer wie wirtschaftlicher Probleme interessiert. Zu denken ist ferner an soziale Fragen aller Art. Oder es können einer Erfa-Gruppe, die sich etwa mit der Rationalisierung ausgedehnter Filialsysteme befaßt, ohne weiteres Betriebe der verschiedensten Branchen angehören[1].

Mehr Berührungspunkte ergeben sich natürlich, wenn die Mitglieder einer Erfa-Gruppe der gleichen Branche oder verwandten Industriezweigen angehören. Es besteht deshalb auch häufig die Tendenz, daß Institutionen, die sich um die Bildung dieser Gruppen bemühen, von anfangs interprofessionellen immer mehr zu Branchengruppen übergehen[2]. Wenn man trotzdem wiederholt die Feststellung trifft, daß beide Formen der Erfa-Gruppen etwa die gleichen Erfolge zeigen, so liegt dies wohl daran, daß die Hemmungen der einzelnen Betriebe viel stärker sind

a) gegenüber dem Anschluß an Branchengruppen überhaupt,
b) bzgl. der Mitteilung wichtiger Erfahrungen, wenn sie Mitglied einer solchen Gruppe sind[3].

b) Die Kartellierungsneigung

Wenn im Rahmen des ersten Kapitels dieser Arbeit die Kartellierungsneigung systematisch untersucht werden soll, so sind folgende Einschränkungen zu machen:

Unter "Betriebsberatung" ist hier j e d e Form des Kontakts im g a n z e n Bereichen des Betriebes verstanden. Angesichts dieses so wenig umgrenzten Komplexes war es nicht möglich, alle hier anfallenden Fragen in extenso zu durchdringen, weil eine derart detaillierte Untersuchung - selbst nur für den Produktionsbereich - den Rahmen dieser Arbeit sprengen würde. Dieses einleitende Kapitel sollte vielmehr eine Übersicht über alle verbandlichen Möglichkeiten geben, durch lediglich bera-

1) Boller a.a.O., S.18
2) Zeller, a.a.O., S.478; Boller a.a.O., S.24 f.
3) vgl. hierzu: Eberhard Schmidt, a.a.O., S.509 und Zeller, a.a.O., S.478.

tende Tätigkeit einen Einfluß auf die einzelbetrieblichen Entscheidungen auszuüben. Es sind dann vier Sektoren herauszuwählen - die Forschung und die Vereinheitlichung im Betrieb, die Marktforschung und die werbung im Vertrieb - , in denen die wichtigsten Ansatzpunkte für eine verbandliche Tätigkeit zu sehen sind, für eine Beratung, Koordinierung oder Lenkung. Diese vier Sektoren sind in den folgenden Kapiteln ausführlich zu behandeln.

Auch eine systematische Analyse der Kartellierungsneigung wird erst dann, in genau abgegrenzten Bereichen, möglich sein. Sie wird auch exakter sein können als die Untersuchungen, die bereits bezüglich der Kalkulation und des Kennziffervergleichs angestellt wurden, da auch diese Teilsektoren der Betriebsberatung noch viel zu heterogen sind. In weit stärkerem Maße gilt dies für die Erfahrungsaustauschgruppen, weshalb die folgenden Betrachtungen über die Kartellierungsneigung einen mehr summarischen Charakter haben werden.

Generell kann gesagt werden, daß eine Kartellierungsneigung immer gegeben ist, wenn konkurrierende Betriebe zusammenarbeiten. Ein zwischenbetrieblicher Erfahrungsaustausch führt demzufolge nur dann zu keiner Kartellierungsneigung, wenn ein Kontakt stattfindet

a) nur zwischen branchefremden Unternehmen oder
b) nur zwischen n i c h t - konkurrierenden Betrieben e i n e s Industriezweiges.

Die letztere Form der Zusammenarbeit dürfte nicht nur theoretisch konstruiert sein; es ist angesichts der zunehmenden Spezialisierung der modernen Industrie oft anzutreffen, daß nicht alle Unternehmen einer Branche mit allen Produkten konkurrieren, sondern eher, daß eine Reihe von Betrieben mit wenigen Erzeugnissen im Wettbewerb steht. (Eingeschlossen ist auch die heterogene Konkurrenz zwischen einzelnen Teilmärkten, nicht jedoch die Substitutionskonkurrenz im weiteren Sinne, da hier Preisabsprachen kaum in Frage kommen werden, u.a. nicht wegen der Unsicherheit bzgl. der Kreuzpreiselastizität.) Auf die Bedeutung und auf die zahlreichen Beispiele eines interprofessionellen Erfahrungsaustausches wurde bereits im letzten Abschnitt hingewiesen.

Die Kartellierungsneigung ist dagegen um so stärker, je mehr konkurrierende Unternehmen in Kontakt miteinander kommen, je fester das Programm ihrer Zusammenarbeit ist und je regelmäßiger und dauerhafter diese Kontaktnahme ist. Die Kartellierungsneigung ist als absolut sicher anzunehmen, wenn eine derart intensivierte Zusammenarbeit dazu führt, daß seitens eines Teilnehmers Erfahrungen mitgeteilt werden, die seiner Ansicht nach wesentliche Wettbewerbsvorteile darstellten, welche stärker ins Gewicht fallen als die Vorteile, die der Unternehmer seinerseits aus dem Erfahrungsaustausch zieht. (Es kann allerdings hier wiederum als Aufgabe der Verbandsleitung angesehen werden, die einzelnen Unternehmer darüber aufzuklären, daß nicht j e d e r Einblick anderer in ihren Betrieb eine Verschlechterung ihrer Wettbewerbsposition bedeutet.)

Andererseits jedoch ergibt sich gerade hier eine entscheidende Begrenzung der Kartellierungsneigung, die für sämtliche Bereiche der Unternehmung gilt: Je größer nämlich die Wettbewerbsvorteile sind, die ein Unternehmer zugunsten einer Gemeinschaft aufgibt, um so höher ist die Wahrscheinlichkeit, daß auch ein Preiskartell - das möglicherweise nur kurzfristig besteht - ihm nicht ausreichende Sicherungen bietet[1]. Hier ist eine Grenze für jede überbetriebliche Zusammenarbeit gegeben, die nur bei völliger Integrierung im Konzern aufgehoben werden kann.

---

1) Herbert v. Beckerath: "Der moderne Industrialismus", Jena 1931, S.217

# 2. Kapitel

## Die Forschung

### I. Die Bedeutung der Forschung

#### 1. Allgemeine Probleme für den einzelnen Unternehmer

##### a) Erhöhung der Kapitalintensität

Die Untersuchung der verbandlichen Zusammenarbeit im Produktionssektor der Unternehmung beginnt bei einem Aufgabenbereich, welcher der eigentlichen Produktion z.T. zeitlich weit vorgelagert ist: der Arbeit auf dem Gebiet der Forschung[1] und Entwicklung. Bevor hier auf konkrete Fragen eingegangen wird, soll die außerordentliche Bedeutung aufgezeigt werden, die der Forschung in der modernen hochindustrialisierten Wirtschaft zukommt.[2]

Diese zunehmende Bedeutung hat zwei Gründe:

1. Steigende Kapitalintensivierung bedeutet Ausstattung mit meist teureren Spezialmaschinen und -apparaturen für immer neue Produktionsumwege.
2. Hand in Hand mit zunehmender Kapitalgüterausstattung vergrößert sich auch das Angebot an Konsumgütern selbst, das heute eine nie gekannte Differenzierung erreicht hat.

Als Folge ergibt sich zunächst das ständige Steigen der erforderlichen Investitionssumme. Denn erstens verteuert sich nicht nur der Produktionsprozeß selbst, sondern auch die Forschung ist durch erhöhte Anforderungen zu immer kostspieligeren Verfahren gezwungen. Die Zahl der für einzelne Untersuchungsrei-

1) Es wird hier unter "Forschung", wie allgemein üblich, nur die im betrieblichen Bereich verstanden. Die betriebswirtschaftliche Marktforschung ist noch gesondert zu behandeln.

2) Es wird im Gegensatz zu anderen Kapiteln hier auf allgemeine Fragen näher eingegangen, besonders wegen der Aktualität, welche diese Probleme z.Zt. in der Bundesrepublik besitzen.

ben erforderlichen Spezialapparaturen nimmt immer mehr zu. Zu der Zweckforschung gesellt sich die ständig vertiefte Grundlagenforschung, deren Anlagen (z.B. die Atomreaktoren) Millionen verschlingen. Zu berücksichtigen ist auch die Verteuerung des Produktionsfaktors Arbeit, ebenfalls auf Grund der zunehmenden Spezialisierung, die ein Unternehmen z.B. zwingt, nicht e i n e n , sondern eine ganze Reihe von Physikern anzustellen, um allen Anforderungen selbst eines relativ engen Forschungsgebietes gerecht zu werden.

Umgekehrt führt eine Erhöhung des Forschungsaufwands zu einer um ein Vielfaches größeren Steigerung der Investitionen für die Forschungs e r g e b n i s s e: Twell schätzt, daß in den USA 1953 das 11fache des Forschungsaufwands für neue Produktions- und Vertriebseinrichtungen investiert wurde, unter Berücksichtigung eines time-lag von 5 Jahren sogar das 17fache[1]

Zweitens wird die Wirksamkeitsschwelle des Forschungsaufwands hinausgeschoben; die Zeitspanne zwischen Planung und Tätigung eines neuen Produktions-(Konsum-)gutes vergrößert sich. Denn je komplizierter, um so langwieriger werden im allgemeinen die Entwicklungsverfahren. Auch durch Rationalisierung und verstärkten Einsatz von Fachkräften ist oft - z.B. bei chemischen Prozessen - keine zeitliche Verkürzung zu erzielen. Ferner hängt die Dauer der Forschungsperiode davon ab, daß die Entwicklungsmöglichkeiten (z.B. der makromolekularen Verbindungen) nahezu unbegrenzt sind und man hier zuerst diejenigen Produkte herauszufinden hat, die bestimmten Anforderungen optimal entsprechen. Längere Forschungsperiode aber bedeutet: Verringerung der Umschlagsgeschwindigkeit des Kapitals, langfristige Bindung größerer Kapitalsummen.

---

1) Raymond H. Twell: "Rate of Research in Economic Growth", in "Chemical and Engineering News", Nr.29, 1955, S.2981. Vgl. auch W. Büchen: "Die Bedeutung der wirtschaftsnahen Forschung für die Produktivitätssteigerung", Rationalisierung 1953, S. wo das Verhältnis 1:10 angegeben wird. - Auch Hoffmann sieht in der außergewöhnlichen Intensitätssteigerung der Forschung in der amerikanischen Wirtschaft und dem daraus resultierenden Investitionsstrom ständig neuer Güter einen wichtigen Faktor für das Wachstum der Wirtschaft der USA. Vgl. Walther G. Hoffmann: "Probleme der amerikanischen Wirtschaftspolitik", Arbeitsgemeinschaft für Rationalisierung des Landes Nordrhein-Westfalen, Heft 17, Dortmund 1955, S.31

b) Erhöhung des Risikos

Mit zunehmendem Kapitaleinsatz wächst aber auch das Risiko. Und zwar trifft es den forschungstreibenden Unternehmer von zwei Seiten: Erstens kommt wegen des Ausmaßes der Forschungsinvestitionen dem Rückfluß des Kapitals über die Abschreibungen eine besondere Bedeutung zu. Jede Fehlinvestition ist wegen der Höhe und der Dauer der Kapitalbindung für das Unternehmen lebensgefährlich. M.a.W., je ausgereifter das fertige Produkt ist, je größer die Wahrscheinlichkeit seiner Marktgängigkeit, um so geringer ist das Risiko für die investierten Mittel. Vom Standpunkt des von der Nachfrageseite sich ergebenden Marktrisikos lohnt sich die Durchführung eines Forschungsvorhabens erst, wenn ein exakt durchdachtes Verfahren in Lauf genommen wird.

Dies ist jedoch nur die eine Seite des Risikos. Soll ein Unternehmer in Konkurrenzsituation berücksichtigt werden, so vergrößert sich mit der Dauer der Forschungsperiode die Wahrscheinlichkeit, daß ein Konkurrent das gleiche Forschungsvorhaben eher abschließt und das fertige Produkt vor ihm auf den Markt bringt. Das Marktrisiko, das sich von dem Gesamtangebot her ergibt, führt also zu einer Verhaltensweise des Unternehmers, die der obengenannten entgegengesetzt ist: möglichst große Einsparungen an Zeit (um das Produkt so früh wie möglich auf den Markt zu bringen) und an Kapital (um die Abschreibungsperiode zu kürzen). Natürlich wird darunter wieder die Ausreifung des neuen Gutes leiden, und das Risiko mangelnder Absatzfähigkeit steigt: ein circulus vitiosus beginnt.

Eine Kompromißlösung ergibt sich für den Unternehmer allenfalls durch Teilung der Forschungsperiode. Die Entwicklung wird zunächst so weit durchgeführt, als es für eine Patentierung erforderlich ist. Dann beginnt die eigentliche Ausreifeperiode, während das Gut erst einige Zeit nach der Patentierung auf den Markt gebracht wird. Dieses Verfahren kann aber nicht berücksichtigen, daß die Ausreifeperiode im allgemeinen wesentlich länger ist als die Zeitspanne zwischen Patentierung und Marktangebot, weshalb meist Qualitätsmängel das Ergebnis sind.

## 2. Die konkrete Situation in der heutigen Wirtschaft

### a) Versuche von Rentabilitätsschätzungen in den USA

Die Unmöglichkeit einer Isolierung der einzelnen den Absatz beeinflussenden Faktoren und damit auch des Einflusses von Forschungsarbeiten auf den Geschäftserfolg erschwert eine genaue Kalkulation außerordentlich. Nur im Fertigungsbereich i etwa nach der Einführung eines neuen Produktionsverfahrens, ei Rentabilitätsrechnung hinsichtlich des Forschungsaufwands mögli Diese Kalkulationsschwierigkeiten - und die wegen des Risikos völlige Unmöglichkeit einer ex-ante-Rechnung - tragen dazu bei daß die entscheidende Bedeutung der Forschung für jedes Unternehmen weitgehend nicht erkannt wird. Es soll deshalb auf erst Untersuchungen in den USA hingewiesen werden, die gewisse Zusa menhänge von Forschungsaufwand und Entwicklung einzelner Unternehmen oder ganzer Industriezweige aufzeigen wollen.

1. Die Untersuchung einer zehnjährigen wirtschaftlichen Entwicklung von 17 gleichartigen Unternehmen vergleichbar Anfangskapazität ergab, daß drei dieser Unternehmen ihren Umsa mindestens vervierfachen konnten - sie hatten alle etwa den gl chen Anteil vom Jahresumsatz, ca 5%, für die Forschung ausgegeben. Fünf Betriebe waren inzwischen vom Markt verschwunden - i Forschungsaufwand war einheitlich sehr gering, z.T. gleich Nul

2. Dupont stellte 1950 fest, daß 40 - 50% des Gesamtumsatzes auf nach 1940 herausgebrachte Produkte entfiel[2]. Ein ähnliche Beobachtung wurde bei der chemischen Industrie westdeutschlands gemacht; hier entfallen 20 - 30% des Umsatzes auf nach 1948 neugeschaffene Produkte[3]. Eine andere amerikanische Schätzung besagt, daß jedem Dollar gegenwärtiger Forschungsaufwand 3 Dollar Gewinn von früheren Forschungen entsprächen[2].

3. Die Ausgangsgrößen derartiger oft recht roher Sch zungen können in den einzelnen Betrieben sehr verschieden sein

1) H. Mottell: "Die industrielle Forschungs- und Entwicklungsarbeit in betriebswirtschaftlicher Sicht", Zeitschr.f.handelswissenschaftliche Forschung 1951, S.555

2) Büchen a.a.O., S.79

3) Hermann Gross. "Wirtschaftswichtige Forschung und Wissenschaftsfinanzierung in Deutschland und den USA", zit.bei W.Hamm: "Die Forschung als Instrument des Wettbewerbs", FAZ 9.6.1956

Dean nennt folgende Methoden als Beispiel[1]: Als Forschungsergebnis werden gebucht: a) Durchschnittlicher Gewinn aus neuen Produkten abzüglich Gewinn aus allen. b) Einjährige Kostenersparnis bei neuen Prozessen, 4 Jahre 3% von Umsatz neuer Produkte, 1 Jahr 3% vom Umsatz verbesserter Produkte.

4. Die umfangreichsten, auf die ganze amerikanische Wirtschaft ausgedehnten Untersuchungen führte R.H. Ewell von der National Foundation Science in den letzten Jahren in 4[illegible] Industriezweigen durch[2]. Er errechnete einen Nettoanteil der Forschung von 1928-53 am Bruttonationalprodukt 1953 in Höhe von 43-86 Mrd. Dollar = 11,5-23%. Da der durchschnittliche Forschungsaufwand [illegible] pro Jahr betrug, ergibt sich eine Verzinsung von 2,00 = 5400% in einem Jahr für 25 Jahre Forschung, oder als jährlicher Durchschnittszins 100-200% (der de facto von 0 allmählich ansteigt). Bemerkenswert ist die Übereinstimmung dieser Schätzungen mit den Berechnungen mehrerer Großunternehmen bezüglich ihrer eigenen Forschungsprogramme. Ein Chemiekonzern errechnete den Jahresdurchschnittszins einer zwölfjährigen Forschungsperiode mit 200%, eine Ölgesellschaft fand bei Forschungsinvestitionen in 10 Jahren einen Durchschnittszins von 160%[3].

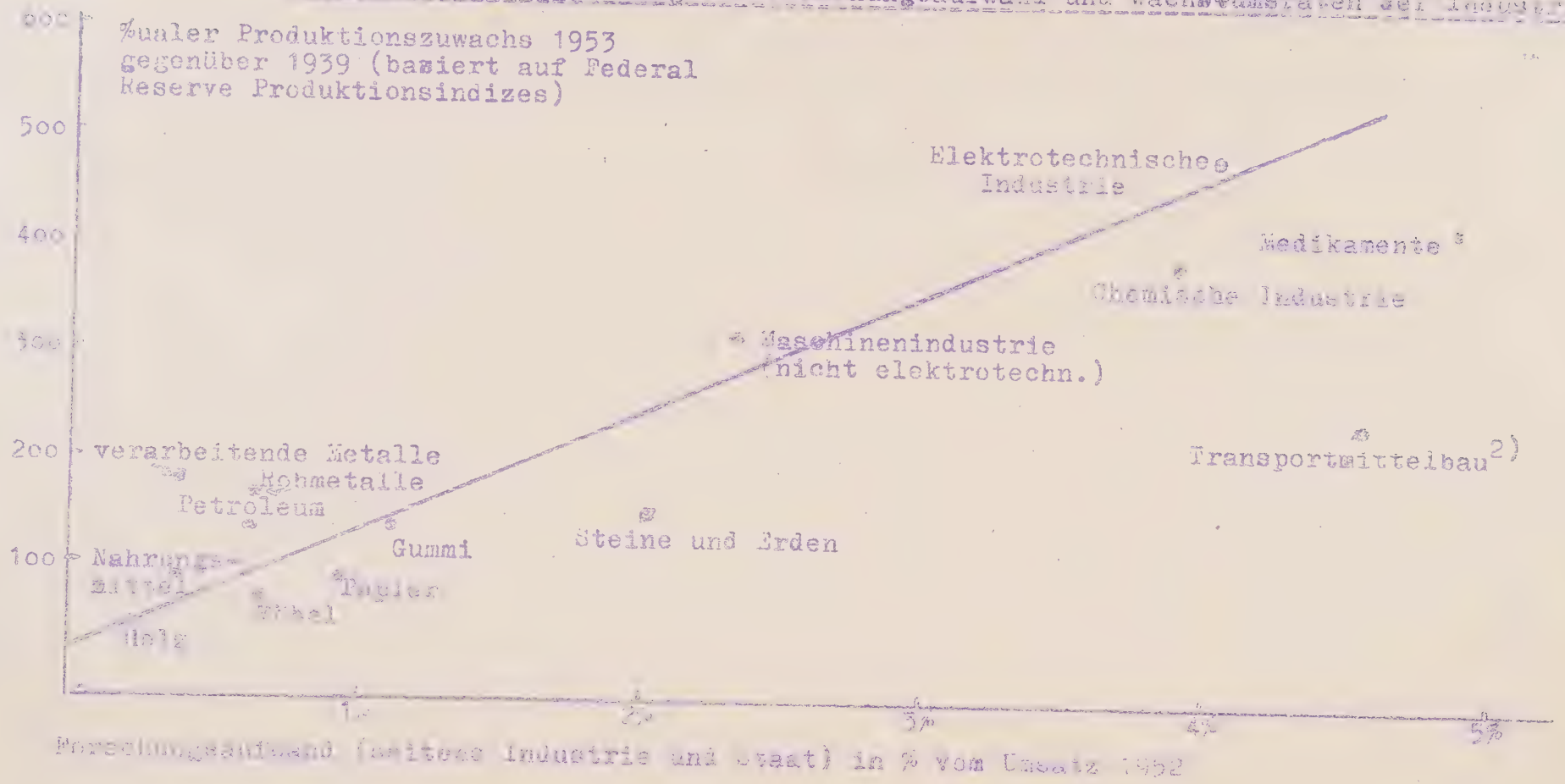
Die von Ewell ermittelte wechselseitige Beziehung von Forschungsaufwand und Wachstumsraten verschiedener Industrien wird in der graphischen Darstellung auf Seite 32 wiedergegeben.

Natürlich sind solche globalen Untersuchungen mit einigem Vorbehalt zu betrachten. Ewell versucht bereits, durch Einbeziehung einer Streubreite von 100% den Unsicherheitsgrad zu berücksichtigen, der u.a. dadurch entsteht, daß der Anteil anderer Faktoren und die kumulative Wirkung der Forschung im Zeitablauf nicht berechnet werden kann[4]. Aber wenn auch die Höhe des Forschungsanteils an der wachsenden Wirtschaft nicht exakt bestimmt werden kann, so ist doch zu erkennen, daß er hoch ist. Leider hat man im Gegensatz zu Amerika bei uns diese Bedeutung der Forschung weitgehend noch nicht erkannt.

---

1) Joel Dean: "Capital Budgeting", New York 1951, S.144 f.
2) Ewell: a.a.O., S.2983
3) Ewell: a.a.O., S.2985
4) Ewell: a.a.O., S.2984 f.

Wechselseitige Beziehung von Forschungsaufwand und Wachstumsraten der Industrie[1]




1) Ewell, a.a.O., S.2983

2) Die anomale Position der Transportmittel produzierenden Industrie erklärt sich aus dem großen Ausmaß der staatlich finanzierten Forschung in der Flugzeugindustrie, die keine entsprechende Wirkung auf das Wachstum der (Friedens)Industrie hatte.

## b) Der Stand der Forschung in der Bundesrepublik

Man kann die Aufgaben der Forschung aufgliedern in Grundlagenforschung, angewandte und Zweckforschung, wobei eine klare Scheidung vor allem der letzteren Bereiche oft unmöglich ist.

Die Grundlagenforschung umfaßt das weite Gebiet der rein wissenschaftlichen, zweckfreien Tätigkeit - im allgemeinen wird sie von Universitäten und angegliederten Instituten durchgeführt. Es handelt sich hier weitgehend um ein noch nicht klar umrissenes Vortasten auf Neuland; praktische Auswertung der Ergebnisse ist erst nach vielen Jahren, wenn nicht Jahrzehnten, möglich. Wenn daher die Entwicklung der Grundlagenforschung immer stärker hinter der der reinen Zweckforschung zurückbleibt [7], so kann dafür nicht die Industrie verantwortlich gemacht werden, deren Aufgaben in der Finanzierung der anderen Forschungsbereiche groß genug sind. Die Aufbringung der Mittel für die Grundlagenforschung sollte allein Angelegenheit des Staates sein.

Die angewandte Forschung steht in der Mitte zwischen Grundlagen- und reiner Zweckforschung, sie beschäftigt sich mit der Auswertung der Erkenntnisse der ersteren für eine praktische Anwendung in der Wirtschaft. Auch hinsichtlich ihrer Ergebnisse nimmt sie eine Mittelstellung ein. Obgleich man sich nicht auf völligem Neuland bewegt, sind doch die Anwendungsbereiche zunächst vielfach nicht bekannt.

Im Gegensatz hierzu steht die Zweckforschung, die sich von vornherein ganz bestimmte Ziele setzt. Sie befaßt sich mit der Konstruktion neuer, mehr noch mit der Verbesserung bereits bekannter Produkte oder Verfahren. Wenn auch hier eine exakte

wenigstens der Sektor genau abgegrenzt, auf dem sich die Forschungsarbeit bezahlt machen soll.

Wenn schon die Bedeutung der reinen Zweckforschung, die allein Angelegenheit der Wirtschaft sein muß, von vielen, vor allem kleineren Unternehmen, noch nicht genügend erkannt ist (vgl. die Ausführungen in den nächsten Abschnitten) - so findet man fast gar kein Verständnis mehr für die Forderungen der angewandten Forschung, deren konkrete Anwendungsbereiche nicht immer von vorne-

7) Hamm: a.a.O.

herein klar erkennbar sind. D[illegible] weshalb dieser Bereich der [illegible] außerordentlich geringe finanzielle Unterstützung findet.

Eine alarmierende Denkschrift über die Lage und die Ausbaunotwendigkeiten der angewandten Forschung wurde im Frühjahr 1956 von einem Sonderausschuß der Deutschen Forschungsgemeinschaft herausgegeben[1]. [illegible] kurz eingegangen werden, weil [illegible] auf die [illegible] Aufgaben von Staat und Industrie hingewiesen wird. Der Sonderausschuß, dem Vertreter der Wissenschaft, der Industrie und des Staates angehörten, untersuchte 7 ausgewählte Forschungsgebiete und überall stellte man fest: "Das Leben [illegible] bereits von den Forschungsergebnissen der Vorkriegszeit. Das Ausland ist im Begriffe, uns auf einzelnen Gebieten zu überflügeln."

Auf der Sektor der Nichteisenmetalle wird bei dem Ausland um zwei Mitteldeutschland [illegible] Jahre. Zwar [illegible] neuer Erkenntnisse der atomaren Metallphysik [illegible] Sprung erfolgen, während unsere Industrien aus finanziellen Gründen [illegible] bringen noch Leistungen in ausreichendem [illegible] können.- Auf dem Gebiet des Schiffbaues müssen deutsche Werften oft in ausländischen Forschungsanstalten Forschungsergebnisse lassen. Der hohe Leistungsstand der deutschen Werftindustrie, die jetzt an zweiter Stelle in der Welt liegt, beruht zum großen Teil auf den Ergebnissen der Vorkriegsforschung. Kaum [illegible] fängt der Schiffbau nur eine [illegible] Anwendung [illegible] Mill. und die Wirkung der Forschungsförderung [illegible]

Die Frankfurter Allgemeine Zeitung, [illegible] jeglicher Entfremdungsbemühungen kommt auf Grund dieser Denkschrift zu dem Schluß: "Im Gegensatz zu Amerika [illegible] zum leider immer noch die Auffassung, der [illegible] Forschung könnte einen der Kommerzrat in die Hörsäle führen. Es wäre gut, wenn ist hier ausgebreitete Informationsmaterial [illegible] den Wirtschaftsverbänden zum Gegenstand ausführlicher Erörterung gemacht würde."[1]

---

1) "Ein Alarmruf. Denkschrift zum Stand der angewandten Forschung", FAZ 5.4.1956. Die gegenwärtigen Arbeiten der [illegible] und Industrie versprechen gewisse Besserung dieser Situation.

## II. Der Verband als Vermittler der Forschung

### 1. Vermittlung zu Forschungsstellen

Eine Aufgabe der Verbände ergibt sich im Bereich der Forschung zunächst durch einfache Vermittlung. Diese kann in zweierlei Richtung vor sich gehen: einmal zu Forschungsstellen, zum Zwecke der sog. Vertragsforschung, wobei der Unternehmer über den Verband an solche öffentlichen und privaten Institute etc. herantritt, die für die optimale Lösung der vorliegenden Forschungsaufgabe in Frage kommen; zum anderen kann der Verband bereits vorliegende Forschungsergebnisse sammeln, auswerten und den angeschlossenen Unternehmen zuleiten.

Wenn im folgenden zunächst kurz von der Vertragsforschung die Rede sein soll, so ist einschränkend zu bemerken, daß diese Ausführungen, soweit es sich um die Vermittlungsaufgabe des Verbandes handelt, weitgehend theoretischer Natur sind, was die Situation in der Bundesrepublik betrifft. Hier gibt es seit Ende 1955 die "Vermittlungsstelle für Vertragsforschung" in Bonn, die eine Kartei von 4oo Instituten mit 18oo Wissenschaftern besitzt und im ersten halben Jahr nach ihren Entstehen schon in zunehmendem Maße, vor allem auch von Kleinbetrieben, zu Rate gezogen wurde[1]. - Obgleich also hier die Aufgaben des Verbandes wesentlich enger begrenzt sind als in anderen Bereichen - so bleibt doch die Aufgabe der Propagierung dieser Möglichkeit bei den Mitgliedern und der Zusammenarbeit mit der Vermittlungsstelle, bei der wechselseitige Hinweise fruchtbar sein können.

Das Hauptproblem der Forschung liegt, wie schon erwähnt, in der Höhe der erforderlichen Investitionssumme. Diese kann schon durch Vermittlung einer zentralen Stelle stark verringert und dem einzelnen Betrieb damit oft erst die Möglichkeit zur Durchführung von Forschungsvorhaben gegeben werden. In den meisten Fällen können Forschungen, Entwicklungen etc. nur begonnen werden, wenn eine oft sehr kostspielige Einrichtung zur Verfügung steht. Durch Schaffung ist dann für den einzelnen Betrieb wenn nicht völlig unmöglich, so doch zumindest

1) Dieter Behrens: "Neue Chancen durch Vertragsforschung", Deutsche Zeitung und Wirtschaftszeitung, 17.3.1956

sehr unrentabel, da eine laufende Ausnutzung der vorhandenen hochqualifizierten Kapazitäten (das gilt für Kapital wie für Arbeit) für Forschungszwecke sehr unwahrscheinlich ist.

Andererseits gibt es aber eine Reihe öffentlicher oder privater[1] Institute, Laboratorien, Versuchsanstalten, Materialprüfstellen etc., mit denen jeder Betrieb in Kontakt treten kann. Wahrscheinlich aber ist der einzelne Unternehmer gar nicht über alle Stellen informiert, die für die Lösung einer bestimmten Aufgabe in Frage kommen. Oft hat er vielleicht auch nur einen erst schwach umrissenen Plan, wobei er selbst bei Kenntnis aller Institute nicht weiß, an welches er sich zu wenden hat. Eine zentrale Stelle dagegen, wie sie etwa beim Verband möglich ist, hat eine Kartei aller Forschungsstellen, und dem Unternehmer stehen hier auch Experten zur Verfügung, die eine Weiterleitung des Auftrags an die geeignetste Stelle gewährleisten.

Ein weiterer Vorteil der Zwischenschaltung des Verbandes liegt darin, den anfragenden Betrieb sofort auf etwa schon bestehende Forschungsergebnisse in der betr. Richtung hinzuweisen, die vielleicht den ganzen Auftrag überflüssig machen.

## 2. Vermittlung von Forschungsergebnissen

### a) Periodische Informationen

Sollen die Ergebnisse schon abgeschlossener Forschungsarbeiten an den Unternehmer herangetragen werden, so kann die genannte Vermittlungsstelle für Vertragsforschung nicht mehr helfen, sie kann allenfalls so weit eingeschaltet werden, daß man über sie Material von den einzelnen Instituten erhält[2]. Auf die Bedeutung der Tatsache, daß Forschung nicht nur betrieben, sondern auch Sorge für ihre schnelle Anwendung durch Dokumentations- und Informationsdienste getragen werden muß, weist

1) In den USA befassen sich hauptsächlich beratende Ingenieure selbständiger technischer Büros mit reinen Entwicklungsarbeiten auf Grund von Kundenaufträgen. Diese Einrichtung setzt sich neuerdings auch in Deutschland durch. Vgl. hierzu Erwin Sandl: "Die Organisation der Entwicklungstätigkeit in der Industrie", Rationalisierung 1951, S.249

2) Weitgehend werden die hier gestellten Forderungen auch vom [illegible]-Informationsdienst erfüllt. Die hier allen Branchen gegebenen Einzelne können die Verbände spezialisieren und ergänzen.

z.B. eine amerikanische Studienkommission über die Forschungstätigkeit in der Bundesrepublik hin[1]. Diese Informationen können nur periodisch oder auf Anfrage erfolgen.

Die laufende Unterrichtung der Verbandsmitglieder über den Stand der Forschung auf ihrem Fachgebiet, die Bekanntmachung mit allen Neuerungen im In- und Ausland erfolgt am besten mittels periodisch erscheinender Verbandszeitschriften oder Rundschreiben. Eine Ergänzung hierzu bildet der persönliche Kontakt durch Vorträge, Filmvorführungen etc.. Der Verband selber sammelt sein Material aus Fachzeitschriften aller Länder, von denen der einzelne Unternehmer nur ganz wenige selbst halten, auswerten (und übersetzen) könnte. Vielleicht wird auch der Verband seinerseits mit Bibliotheken, wissenschaftlichen Instituten, ausländischen Handelsvertretungen in Verbindung stehen, die ihm das Material kurzfristig zur Auswertung zusenden lassen. Ferner kann der Verband mit großen Unternehmen des Auslandes Kontakt aufnehmen und von dort Kataloge und Prospekte, ggf. im Austausch, beziehen. Schließlich kann man sich persönlich einen Überblick über die Entwicklung bei führenden ausländischen Industrien verschaffen, etwa durch ständige Korrespondenten[2] oder durch Informationsreisen leitender Angestellter des Verbandes.

Besonders begrüßenswert ist die Zusammenarbeit mit anderen Institutionen bei der Durchführung solcher Studienreisen. So unternahmen kürzlich[3] eine aus Westdeutschen Unternehmern, Wissenschaftern, Gewerkschaftern und Behördenvertretern bestehende Studiengesellschaft auf Veranlassung des RKW in den USA die Verwendungsmöglichkeiten von Isotopen für Materialprüfung und Steuerungstechnik, unter besonderer Berücksichtigung der Mittelbetriebe. Man stellte fest, daß ca. 10-20% der von amerikanischen Firmen entwickelten Geräte auch in Deutschland ohne starken finanziellen Vorraufwand produziert werden können. Das Ergebnis der Studienreise ist die Aufnahme der Produktion einer Reihe neuer Isotopengeräte durch westdeutsche Firmen.

---

1) Büchen, a.a.O., S.80
2) So z.B. bei der "Vereinigung der deutschen Dampfkessel- und Apparate-Industrie", vgl. hierzu Max Metzner: "Kartelle als Träger der Rationalisierung", Berlin 1955, S.29
3) lt. Meldung der FAZ vom 15.1.1957

Die Bedeutung der periodischen Information liegt vor allem in den Anregungen, die dem einzelnen Unternehmer gegeben werden. Damit ist, wie schon gesagt, auch unter Voraussetzung größter Aufgeschlossenheit gegenüber technischen Neuerungen gar nicht in der Lage, alle sich bietenden Möglichkeiten in den Rahmen seiner Planung einzubeziehen. Der technische Horizont des Unternehmers spielt aber eine wenigstens ebenso große Rolle wie der ökonomische, und seine Erweiterung ist für den kleinen und mittleren Betrieb nur durch Zusammenarbeit mit anderen Stellen möglich.

b) Informationen auf Anfrage

Es ist zu befürworten, daß sich die Vermittlung des Verbandes auch auf genauere Informationen auf Anfrage eines Unternehmers ausdehnt. Der Nachteil der periodischen Unterrichtung aller Mitglieder liegt eben in einer gewissen Oberflächlichkeit, die bei der Fülle des Materials und der unterschiedlichen Interessen der einzelnen Betriebe nicht zu vermeiden ist. Mehr als Anregungen wird eine solche Orientierung den Unternehmern nicht geben können. Sie wird sehr wahrscheinlich nicht auf Details, Einzelfragen bereits vorhandener Patente etc. eingehen. Hier bildet eine individuelle Beratung die Ergänzung, wobei diesmal die Initiative vom Verbandsmitglied ausgeht.

Ein Unternehmer hat, vielleicht angeregt durch Verbandsinformationen, gewisse Ideen etwa über die Verbesserung oder Neukonstruktion eines Teileggregats. Seine Pläne haben jedoch

a) noch keine konkrete Form - doch zeitlich ist er nicht immer in der Lage, alle Details zu entwerfen und durchzurechnen;

b) weiß er nicht, wie weit er hier Neuland beschreitet oder schon Patente vorliegen, auf denen er aufbauen kann (oder die ihm die Konstruktion verbieten) - oder ob diese Verbesserung längst bekannt ist und nur von ihm übernommen zu werden braucht.

Durch Einschaltung des Verbandes ergibt sich nicht nur eine starke Zeit- und Kostenersparnis; der Unternehmer kann vielleicht erst jetzt diese neue Konstruktion überhaupt in Angriff nehmen.

Ein unschätzbares Bild darüber, wie wesentlich eine solche Vor-Informierung ist, gibt das Vorgehen der amerikani-

schen Drilling Research Inc.[1]. Hier wurden, allerdings im Rahmen einer Forschungsgemeinschaft, vor Beginn der eigentlichen Arbeiten eine Bibliothek und ein Patentanwaltsbüro mit der Materialsuche nach bereits vorliegenden Forschungsergebnissen beauftragt. Man erhielt so Kenntnis von 530 relevanten in- und ausländischen Literaturtiteln und 800 vorhandenen Patenten, von denen schließlich 200 für eine sorgfältige Auswertung in Frage kamen, wobei man wiederum mit der erwähnten Bibliothek zusammenarbeitete. Nun erst setzte die Weiterentwicklung in verschiedenen Instituten und Laboratorien ein. - Es liegt hier zwar ein krasses Beispiel vor, und ein Klein- oder Mittelbetrieb wird angesichts bereits so umfangreicher Vorarbeiten das Forschungsobjekt kaum noch als rentabel betrachten. Natürlich werden vielfach weniger ausgedehnte Recherchen genügen. Immerhin wird hier schon die Grenze der Individualforschung aufgezeigt, die sich des Verbandes lediglich als Vermittler bedient.

## III. Der Verband als Träger der Forschung

### 1. Formen der Gemeinschaftsforschung

#### a) Die Auftragsforschung

Die erste Möglichkeit einer direkten Zusammenarbeit von Betrieben zum Zwecke gemeinsamer Forschungen ist die Auftragsforschung: Finanzierung und Kontrolle liegen beim Verband, die Durchführung [illegible] Forschungsinstituten übertragen. Diese Form erinnert an die bereits erwähnte Vertragsforschung[2]; auch hier liegt die wissenschaftliche Durchführung nicht beim Verband, er bestimmt aber direkt Höhe und Zeitpunkt der Investitionen. Im einzelnen sind die Aufgaben des Verbandes

1. die Wahrnehmung,
2. die Propagierung der Investitionschancen,
3. die Übernahme der Finanzierung und
4. die laufende Kontrolle der Forschung.

1) Philip M. Arnold: "Why not Try Cooperative Research?", Harvard Business Review 1954, Nr.4, S.12c

2) Für jede der beiden Formen gebraucht man [illegible] Ausdrücke "Vertrags-" und "Auftragsforschung". Dies wird eine Unterscheidung getroffen, um Verwechslungen zwischen der nur vermittelten Vertragsforschung und der gemeinsam konzipierten, finanzierten und kontrollierten Auftragsforschung zu vermeiden.

Was den zweiten Punkt betrifft, so wurde bereits auf die Bedeutung von Anregungen und die Bewältigung der technischen Aspekte des Planungs- und Entwicklungsprozesses dort aber die Verbandsleitung den Unternehmen auf einer breite Basis von Einzelnen und Gremien ist eine Antwort, ob er sich daher mit dem einen oder anderen Befassen wollte, so ergibt bei der Gemeinschaftsforschung der Verband konkrete Ansatzpunkte für eine intensive Forschung heraus. Die Art der diese Vorarbeit leistenden Stellen mag bei den einzelnen Verbänden variieren: ein technischer Berater oder eine technische Abteilung in der Verbandsleitung, die Materialsammelstelle einer evt. Verbandseigenen Bibliothek, ein Patentanwalt, vielleicht auch ein Labor für die ersten Voruntersuchungen, evt. schon in diesem Stadium Heranziehung von Mitgliedern zur Beratung.

Sind nun konkrete Vorschläge herausgearbeitet, schon erste Kontakte zu wissenschaftlichen Instituten bzgl. der Kostenfrage aufgenommen, so wird man nun an diejenigen Betriebe herantreten, die vermutlich an der Durchführung der betr. Forschungsaufgabe interessiert sind. Und nun folgt eine sehr wichtige Feststellung für die spätere Untersuchungen über die Verbreiterungsfrage:

1. Nicht alle Unternehmen einer Branche sind an den gleichen Entwicklungsfragen interessiert. Nicht alle Betriebe konkurrieren mit allen Produkten[1], die Schwerpunkte des Produktionsprogramms sind oft verschieden. Auch s.t. unabhängig hiervon weichen Fertigungsverfahren wie -technik häufig stark voneinander ab, trotzdem ungeachtet der bei Klein- und Mittelbetrieben oft so unterschiedlichen Betriebsstrukturen.

2. Vielfach sind auch branchefremde Unternehmen an den betr. Entwicklungsfragen interessiert. Arnold[2] weist auf die Bedeutung dieser Gruppe hin und sieht als Beispiel [illegible] physikalischen Wissensfreu [illegible] von Werkstoffen [illegible] Branchenverband, der die ersten Ansätze zu einem geplanten Forschungsvorhaben unternahm, kann hier in Verbindung mit anderen Verbänden, evt. durch Vermittlung einer eigens dafür zu schaffenden Forschungszentrale, Betriebe anderer Branchen

1) s.Seite 25
2) Arnold, a.a.O., S.12o

zu einer Beteiligung gewissen. So entsteht eine nicht an eine bestimmte Industrie gebundene Forschungsvereinigung[1].

Die Interessierung der Verbandsmitglieder an solchen Forschungsprojekten kann sich in persönlicher Kontakt erfolgen. Als Beispiel sind britische Forschungsvereinigungen zu nennen, die eigene Verbindungsbeauftragte haben, um den Unternehmern Versuche zu erklären und ihr Interesse zu wecken[2].

Die letzte Aufgabe[3] des Verbandes bei der Auftragsforschung bildet die Kontrolle der Forschungstätigkeit. Sie beginnt mit der Auswahl und Kontaktaufnahme der einzelnen Institute, die zur Durchführung des Forschungsauftrages herangezogen werden. Es kommen hier auch Stellen in Frage, die sich allgemein nur mit Grundlagen- und angewandter Forschung beschäftigen, deren qualitative und quantitative Kapazitäten jedoch unausgelastet sind.[4]

Die laufende Überwachung der Forschung ist vor allem deshalb wichtig, weil die meist wissenschaftler wohl technisch optimale Lösungen anstreben und erzielen können, nicht jedoch die wirtschaftlichen Aspekte des Objekts völlig zu überblicken vermögen. Bei einem Auftrag, dessen Durchführung oft einen längeren Zeitraum und entsprechend langfristige Kapitalbindungen in Anspruch nimmt, ergibt es sich immer wieder, daß der Wissenschafter vor der Wahl zwischen mehreren Wegen steht, die weiter einzuschlagen sind. Oder es finden sich mitten in einem für den Wissenschafter völlig konsequenten Forschungsplan Ansatzpunkte für den Wirtschafter, der neue Hinweise für eine praktische Auswertung sieht, die der Forscher nicht wahrnehmen kann, weil er mit den verschiedenen Möglichkeiten einer Anwendung im Betrieb oder am Markt nicht vertraut ist. Es ist also im Rahmen einer flexiblen Planung von vornherein zu berücksichtigen, daß ggf. Neuformulierungen der Ausgangsprobleme erfolgen werden oder sogar das ganze Projekt unter geänderten Aspekten an einem ursprünglich nicht vorgesehenen Punkt abgebrochen werden kann.

---

2) "Final Report of the Committee on Industry and Trade", London 1924, S.216

3) vgl. die Definition des Verbandes in der Einleitung.

3) Die Fragen der Finanzierung aller Gemeinschaftsaufgaben in sämtlichen betrieblichen Bereichen sollen in Zusammenhang im III. Teil dieser Arbeit behandelt werden.

4) vgl. die Ausführungen über "Schwerpunkte eines Forschungsgeräts" im nächsten Abschnitt.

Hier ist es von Vorteil, wenn ein größeres Gremium wirtschaftlicher und technischer Experten mit der Koordinierung und Überwachung betraut ist. Je stärker die einzelnen Verbandsmitglieder herangezogen werden, um so größer ist die Zahl der Informanten, und das kann [illegible] gegenüber, daß die Bewegung der [illegible] der Informationsbereitschaft entspricht. Als Nachteil dieser Kollektivarbeit wird die Gefahr der Entscheidungsunfähigkeit der Entscheidungsträger genannt, die Lähmung der unternehmerischen Initiative, die Zerstörung der konstruktiven Einheit des Produkts und die Wahrscheinlichkeit von Kompromissen. Diese Einwände treffen zu [illegible] zu, sofern es sich um die Entwicklung völlig neuer Produkte oder Verfahren handelt. Hier ist tatsächlich die Einzelforschung im Betrieb vorzuziehen, jedoch unter Berücksichtigung folgender Faktoren:

1. Auch in der Unternehmung fällt meist nicht [illegible] die Entscheidung, sondern sie bildet sich unter Erwägung der Sonderinteressen aller Abteilungen. Die Forschungsgemeinschaft stellt nur die Erweiterung eines solchen team-work dar.
2. Da [illegible] zu entscheiden, ob ein Kompromiß unter Berücksichtigung vieler Interessen, nicht sogar zu [illegible] dann als die Planung einer einzelnen, mögen die Interessen [illegible] erwägen, so kann man die Bildung mehrerer Forschungsgemeinschaften erwägen.
3. Sehr oft entfällt eine Alternative zwischen individueller und kollektiver Forschung [illegible], wenn [illegible] die Einzelforschung aus finanziellen Gründen überhaupt nicht möglich ist.

Zusammenfassend ist zu sagen, daß die Auftragsforschung vor allen dann von Bedeutung ist, wenn Zahl oder Größe der Betriebe oder Zahl oder Dauer der vermutlich anfallenden Forschungsaufgaben so begrenzt sind, daß die gemeinsame Errichtung von Laboren, Versuchsanstalten [illegible] unwirtschaftlich erscheint, oder wenn allgemeine [illegible] der Finanzierung sei der Zweifel der Unternehmer [illegible] noch [illegible] bestehen, wenn die Auftragsforschung [illegible] als Vorstufe der [illegible] Forschung angesehen werden.

---

1) Eberhard Schmidt: "Förderung der nationalen Produktivität durch Zusammenarbeit der Industrie", Industrielle Organisation 1952, S.310

b) Die verbandseigene Forschung

Diese zweite Form der Gemeinschaftsforschung ist dann gegeben, wenn der Verband eigene Forschungsstätten besitzt und mit eigenem Personal, ggf. unter Mitarbeit von Fachkräften einzelner Unternehmungen, selbst die Durchführung der gestellten Aufgaben in Angriff nimmt.

Es ist hierbei nicht unbedingt erforderlich, daß vor Beginn der eigentlichen Forschungsarbeitszeit bereits Mittel für den Aufbau von Forschungs a n l a g e n aufzubringen sind. Wäre jede Gemeinschaftsforschung mit diesen doppelten Investitionskosten belastet, so käme sie sehr oft überhaupt nicht zustande, zumal der Verband bei vielen Betrieben erst ein gewisses Interesse für die Forschung wecken muß. Es ergeben sich nun offenbar zwei Möglichkeiten, dieses Problem zu umgehen:

1. Zeitliche Verschiebung der Ausgaben. Dies kann so erfolgen, daß man durch Auftragsforschung oder auf einem anderen, in Punkt 2 noch zu zeigenden Wege die Mitglieder von der Bedeutung der Gemeinschaftsforschung überzeugt und dann einen Fonds aufzustocken beginnt, aus dem nach und nach eigene Laboratorien etc. errichtet werden, die zunächst ausstellen, später an Stelle der selbständigen Institute die Forschungen durchführen. Ein zweiter Weg ist der vom Balfour-Komitee in England empfohlene, eine auf mehrere Jahre begrenzte Finanzierungshilfe des Staates für Forschungsgesellschaften. Auch hier rechnet man damit, daß die Industrie inzwischen den Nutzen erkannt hat und selbst bereit ist, die Kosten zu tragen[1].

2. Ausnutzung von Kapazitätsreserven. Der Verband kann an bereits bestehende, aber nicht vollbeschäftigte Forschungsstätten herantreten, und zwar auf dem schon beschriebenen Wege der Auftragsforschung oder dadurch, daß man noch mit dem Eigentümer über die wechselseitige oder gemeinsame Benutzung der betr. Anlagen durch eigenes Personal einigt. Solche Forschungsstätten

1) "Ausschuß zur Untersuchung der Erzeugungs- und Absatzbedingungen der deutschen Wirtschaft, Verhandlungen und Berichte", Berlin 1928-31, Allgemeiner Teil, Bd. 24, S. [illegible] f. Der genannte Vorschlag bezieht sich nur auf die Kosten der jeweiligen Forschungsarbeiten; man könnte den Plan aber durchaus auf eine Investitionsvorfinanzierung seitens des Staates ausdehnen, die später von der Industrie zu tragen wäre.

Flauen sich gibt, neue im Bereich des Verbandes selbst; ein grosses Unternehmen mag gern zur Verbesserung des Eigungsver- bei seinen Anlagen etwa seine werkstoffprüfstelle zeitweilig zur Verfügung stellen, die bei Beginn der eigenen Produktion, bei dem Vorwalten an ein neues Produktionsprogramm, voll aus- gelastet war und heute nur noch selten in Anspruch genommen wird. Hierbei ist die Nichtausnutzung der quantitativen wie der qualitativen Kapazitäten wahrscheinlich. Auch spielt es keine Rolle, ob die Anlage evtl. bis zum Erinnerungswert abgeschrie- ben ist und bei Leerstehen entstehende neue Gewinnbesteuerung ergibt sich (durch Einnahme des Mietzinses) auf jeden Fall. Derartige unausgenutzte Kapazitäten dürfen im Forschungsbe- reich häufig zu finden sein, denn die Anpassung einer Unterneh- mung gegenüber der allgemeinen wirtschaftlichen Dynamik kann langfristig zu einer Umstellung in a l l e n Bereichen führen, wobei die weitgehende Unelastizität der Produktionsfaktoren bremsend wirkt und einen starken Umsteigerheitfaktor bildet.

Der Verband kann aber auch (eine in der Literatur oft erwähnte Form) mit staatlichen oder selbständigen Institutionen Kontakt aufnehmen, um in deren Bereich die eigenen Forschungen durchzuführen. Es sollen hierzu zwei Beispiele genannt werden:

Der Verband Deutscher Porzellangeschirrfabriken unterhielt vor dem Kriege ein der staatlichen Reichsanstalt sehr angegliedertes Labor, das neue Mitglieder für Erfindungen und zur Beratung zur Verfügung stand.[1]. Der Eisenbahnverband besaß in den zwanziger Jahren eine Versuchseinrichtung in der staatlichen Materialprüfanstalt Lichterfelde und beteiligte sich an den Versuchen, die seinerzeit zwecks Einführung neuer Stahlsorten im Gange waren. Der im Rahmen der Kartellenquete[2] gegebene Überblick über die Tätigkeit dieses Verbandes gibt interessante Hinweise auf die vielfältigen Möglichkeiten der Verbandsforschung überhaupt: Ausarbeitung von Berechnungsvorschriften, Versuche über die Feuergefährlichkeit von Lauten, Preßluftfragen, der Werkzeugwerkstoffe, sowie Wärme-, Zerreiß- und Schlagversuche

1) Detzner: "[illegible]", a.a.O., S.37. Oder finden sich auch andere Beispiele.
2) "Ausschuß zur Untersuchung [illegible]", a.a.O., 1.3.2.2.: "Bau und Baustoffindustrie", S.41

Der erwähnte Bericht einer amerikanischen Studienkommission über die Forschungstätigkeit in der Bundesrepublik stellt ein häufiges Nebeneinanderbestehen teurer Ausstattungen über den tatsächlichen Bedarf hinaus fest. - Sorgfältig prüft man an die Forderung nach "Schwerpunkten eines Forschungsgerätes", analog dem Beispiel des Rheinisch-Westfälischen Institutes für Übermikroskopie, "das seine apparativen Möglichkeiten durch Aufträge von zahlreichen Instituten restlos ausgenutzt sieht."[1]

"In der Natur vieler Forschungsvorhaben liegt es... daß sie allein kostbare Apparaturen zeitlich nicht ausreichend in Anspruch nehmen können, während Forschungsvorhaben anderer Art nicht vom Fleck kommen und vom Auslande überholt werden, weil ihnen das gleiche Gerät selbst kurzfristig nicht zur Verfügung steht. Wenn man also vom "Schwerpunkt eines Forschungsvorhabens" als einem Element der nutzbringenden Verteilung von Forschungsmitteln spricht, so sollte man daneben den "Schwerpunkt eines Forschungsgerätes" stellen, um das sich ein Forschungskreis bilden kann, der ganz heterogen zusammengesetzt sein möge, der in seiner Gesamtheit aber das Handwerkszeug einer seltenen und kostbaren Apparatur, an die der einzelne nie zu denken wagte, ausnutzen kann."

## 2. Bedeutung der Gemeinschaftsforschung

### a) Produktivitätssteigerung durch Verringerung des Investitionsaufwands

Hat bereits die verbandliche Vermittlungstätigkeit die Vornahme sonst vielleicht undurchführbarer Forschungen ermöglicht, so hat die Zusammenarbeit der einzelnen Unternehmen bei der Forschungsarbeit selbst Vorteile, die gerade für den Klein- und Mittelbetrieb sehr wesentlich sind.

Die Gemeinschaftsforschung führt, u.U. in beträchtlichem Ausmaß, zur Verringerung der Investitionssumme und Verkürzung der Dauer der Kapitalbindung. Auf Grund besserer Durchkonstruktionen sinkt ferner das Fertigungsrisiko; die sich gleichzeitig

[1] Hermann Schenck "Zur Rationalisierung der Forschung und Forschungsmethodik" in: Karl Daeves "Rationalisierung durch Großzahlforschung", Düsseldorf 1952, S.1o f.

[illegible] Prozesse verringert, ebenso wie die [illegible] Anwendungsmöglichkeiten, und der Verzicht [illegible] wird die Risiken wesentlich vermindert, die sich für den einzelnen Unternehmer aus der Planung und Durchführung von Forschungsvorhaben ergeben[1].

Die Möglichkeit einer Senkung der Forschungskosten geht bereits aus den Ausführungen über die Kapazitätsreserven hervor. Es ist [illegible] möglich, [illegible] wenn jeder Betrieb [illegible] die kleinen Forschungsaufgaben in [illegible] Apparaturen [illegible] qualifizierte Fachleute beschäftigt, z.B. eine [illegible] gleichzeitig zu bewältigen in der Lage ist. Eine [illegible] Überlegung. Die Turner[2] auf Grund der Beobachtung ermittelt, daß sich bei kleineren Betrieben ein relativ größerer Forschungsaufwand (in % von Umsatz) findet als bei Großunternehmen. Die Zahl wirklich anspruchsvoller, für [illegible] bedeutsamer Fragestellungen ist begrenzt, und die Chance, einen oder mehrere [illegible] Forscher im Unternehmen zu haben, erhöht sich mit der Zahl der dort beschäftigten Wissenschaftler. Der kleine und mittlere Betrieb muß daraus sich aus der Betriebsgröße [illegible] gewissen Nachteil durch erhöhten Forschungsaufwand ausgleichen.

Gesamtwirtschaftlich ergibt sich ein großer Vorteil der Zusammenfassung von der Rationalisierung im Sinne von Überlavenwettbewerb. Hinzugefügt[3] sei noch, daß die Einführung neuer Prozesse und die Fertigung neuer Produkte große Laboratorien und industrielle Werke erfordern, was zur Folge hat, daß neue Unternehmen oft von vornherein als Großproduzenten auftreten müssen, um überhaupt konkurrenzfähig zu bleiben, wodurch [illegible] der Zwang zur Massenproduktion nicht n u r aus dem vergrößerten Forschungsaufwand, es liegt jedoch auf der Hand, daß ein großer Teil der Fixkosten durch eben die Forschungsinvestitionen bedingt ist und als Folgerung, wodurch die [illegible] das Gesetz der Kostendegression unterliegt.

---

1) s. Seite 29
2) Howard S. Turner: "Has your small company spend on Research?", Harvard Business Review 1954, Nr.3, S.101 ff.
3) Herbert v.Beckerath: "Großindustrie und Gesellschaftsordnung", Tübingen-Zürich 1954, S.20 f.

b) Produktivitätssteigerung durch Beschleunigung des technischen Fortschritts

Die Beeinflussung des technischen Fortschritts durch die Forschung beruht einmal auf der Möglichkeit einer schnelleren Einführung neuer Produkte und Herstellungsverfahren (wegen der Verkürzung der Investitionsperiode), ferner auf der erhöhten Chance der Entdeckung von Verbesserungsmöglichkeiten überhaupt[1]. Durch das verstärkte Angebot ausgereifter Produkte und Verfahren kann (verbunden mit der Normungsarbeit) eine k u r z f r i s t i g e Hemmung des technischen Fortschritts auftreten. Es entsteht nämlich die Tendenz, daß die Entwicklung eher etappenweise als laufend in Gestalt kleinerer Verbesserungen erfolgt. Dies hat den Vorteil, daß nicht ständige Änderungen an Fertigungsprogrammen und -prozessen nötig sind. Die stärkere Intensität der Gemeinschaftsforschung jedoch wird unter Umständen nun zu einer wesentlichen Beschleunigung des technischen Fortschritts führen[2].

Zwei Faktoren wirken hier zusammen: die Arbeitsteilung und die Arbeitsverbindung. Durch den Einsatz mehrerer Forschungsstätten und Arbeitskräfte zur Lösung eines Problems ist es 1. möglich, auf dem Wege der Arbeitsteilung die Durchführung von Versuchsreihen zu beschleunigen[3]. Es ist auch denkbar, daß einzelne Betriebe gewisse Probleme zwecks selbst erschöpfend untersucht haben, so daß sie an diese Gemeinschaftsaufgaben herangehen können, (ob die individuelle Forschung Überhaupt ersetzt oder nur ergänzt werden soll, ist von Fall zu Fall zu entscheiden.)

Es ergeben sich 2. aus dem team-work eine Fülle von Anregungen, die um so zahlreicher sein werden, von je mehr Standpunkten aus die Forschungsaufgaben und -ergebnisse betrachtet werden, je verschiedenartiger die Fabrikations- und Vertriebsbereiche der einzelnen Unternehmer sind. Entwicklungsergebnisse

1) Natürlich hat auch die Verringerung des Kapitals gewisse Wirkungen auf den technischen Fortschritt. Möglich bewirkt die Verkürzung der Investitionsperiode eigentlich eine Verringerung der Investitionssumme. Hier wird nun die wirkliche Wirkungsfaktoren der Gemeinschaftsforschung herauszuarbeiten, eine klare Trennung ist bei den Ursachen der Rationalisierungen beeinflussung dieser Faktoren nicht möglich.

2) Wieweit die Gemeinschaftsforschung den technischen Fortschritt bewußt unterdrücken kann, wird noch zu untersuchen sein.

3) nicht möglich ist eine weitere Arbeitsteilung allerdings bei vielen chemischen Prozessen, die zeitlich nicht beeinflußbar sind.

sind oft so neu, daß über ihre Verwendbarkeit und damit ihren Wert zunächst noch keine klaren Vorstellungen existieren. Expe[illegible] ten verschiedener Fachgebiete können hier wertvolle Anregungen [illegible] geben[1].

Ein instruktives Beispiel für den Wert solcher Anregungen selbst für große Konzerne finden wir bei Stocking-Watki[illegible] Wissenschafter der IG Farben entwickelten ein bestimmtes chemi[illegible] sches Verfahren, das bei der Seifenherstellung Anwendung fand. Chemiker der Standard Oil sahen dies Verfahren von einem ander[illegible] Standpunkt an und entdeckten seinen viel größeren Nutzen für d[illegible] Verbesserung der kritischen Temperatur von Schmierölen - eine Idee, auf die man bei der IG Farben nie gekommen war.

Die entscheidende Bedeutung der Gemeinschaftsforsch[illegible] liegt aber in den ganz neuen Möglichkeiten, die sich dem klein[illegible] und mittleren Betrieb eröffnen. Die genannte amerikanische St[illegible] dienkommission weist an mehreren Stellen auf die Bedeutung der Forschung für den "kleinen Mann" hin. Diese Bedeutung ist in [illegible] [illegible] [illegible] mittleren Unternehmen, während es bei uns nur 25-33% sind[3]. Am klarsten wurde das Problem von Kromphardt erkannt, der deshalb [illegible][4]:

"Der technische Fortschritt wird letztlich getragen von den Technischen Hochschulen und von ihnen gleichstehenden Institutionen. Weitgehend werden aber diese Institute, Labora[illegible] [illegible] lichen Technischen Hochschulen - finanziell von der Großindust[illegible] getragen, die auch wieder die Hauptabnehmerin ihrer "Produkte" darstellt. Das bedeutet natürlich eine faktische Ausrichtung [illegible] [illegible] bleme. Es ist aus den angedeuteten soziologischen Gründen in bisher ganz unzulänglicher Weise versucht worden, das techni-

1) vgl. Joel Dean: "Managerial Economics", New York 1951, S.119, [illegible]
[illegible]
Wiesbaden 1955, S.127
2) [illegible]
3) W. Hamm: a.a.O.
4) [illegible]
Zeitschrift für die ges. Staatswissenschaft 1949, Bd.105, S.

sche Denken in den Dienst der Klein- und Mittelbetriebe zu stellen. Es wäre Wirtschaftslenkung, wenn man dazu ginge, solche Forschungsinstitute zu schaffen, die zielbewußt diese kleinbetrieblichen Probleme aufgriffen und sich vom finanziellen Träger nicht großbetriebliche Probleme suggerieren ließen, die schon an [illegible] denken besonders anziehen und verlocken müssen. Es ist vielleicht eine der wichtigsten - und segensreichsten- Aufgaben der Wirtschaftslenkung [illegible] sche Forschung auf dieses Ziel umzustellen: Auf die Innenentwicklung und Entwicklung der Technik zugunsten der Klein- und Mittelbetriebe ..."

## IV. Das Verhältnis der Gemeinschaftsforschung

### 1. Geringe Kartellierungsneigung

#### a) Der Verband als Vermittler der Forschung

Beschränkt sich die verbandliche Initiative auf dem Gebiete der Forschung auf reine Vermittlungstätigkeit, so ist die Kartellierungsneigung gleich null.

1. Ein Kontakt zwischen den einzelnen Unternehmern ist nicht vorhanden. Sofern nicht andere Kartellierungsfaktoren hinzutreten, besteht auch keine Tendenz für die Vermittlungsstelle beim Verband, ihrerseits den Mitgliedern eine entsprechende Ausdehnung der Zusammenarbeit nahezulegen.

2. Die Gefahr des Mißbrauchs der verbandlichen Befugnisse, nämlich einer Auswertung des eingeschenkten Materials zugunsten der Konkurrenz, ist nicht gegeben[1]: a) Daß ein in der Verbandsleitung sitzender Unternehmer bei der Sammlung von For-

1) Ein solcher Mißbrauch stellt zwar keine Preisabsprache dar; eher wird eine verstärkte Konkurrenz hervorgerufen. Aber gerade dies kann wiederum ein Grund für den einzelnen Unternehmer sein, der verbandlichen Zusammenarbeit fernzubleiben, solange [illegible] engere Kontakte, z.B. Spezialisierungsabkommen, gegeben sind, die ihrerseits zu Preisabsprachen führen können.

schungsergebnissen solche, die den Konkurrenz dienen könnten, nicht weiterleitet bzw. selbst auswertet - dieser Fall erscheint als zu konstruiert, zumal ein solcher Unternehmer schon das ganze Material unterschlagen müßte, um jeder Konkurrenz zu begegnen. b) Bei der Auftragsforschungs-Vermittlung ist nicht anzunehmen, daß ein Unternehmer, der ein Forschungsvorhaben in einem bestimmten Bereich hat, dadurch einen in der Verbandsleitung entsandten Konkurrenten erst auf dieses Gebiet aufmerksam macht. Jedoch der hauptberuflich Forschungsmaterial sammelt, kann sehr wahrscheinlich alle Hinweise auf Verbesserungsmöglichkeiten [illegible] kann er mit dem Hinweis allein wenig anfangen, und in die weitere Entwicklung des Auftrages erhält die Verbandsleitung kein Einblick, da jetzt die Forschungsstelle mit dem auftragenden Unternehmer direkt in Verbindung tritt.[1] - c) Eine neutrale Be- [illegible] könnte schließlich alle Bedenken von vornherein zerstreuen.

b) Der Verband als Träger der Forschung

Ein anderes Bild ergibt sich, wenn die einzelnen Betriebe im Rahmen der eigentlichen Gemeinschaftsforschung zusammenarbeiten. Aber auch hier gibt es Formen, die überhaupt keine oder nur eine sehr geringe Kartellierungsneigung aufweisen.

1. Die Kartellierungsneigung ist um so geringer, je weiter entfernt die Produktionsstufe, auf die sich die Forschung bezieht, von dem Fertigprodukt ist, das der Unternehmer am Markt anbietet. Das heißt, daß wenig spezialisierte Betriebe, die einen langen Fertigungsgang in eigener Regie durchführen, am wenigsten Kartellierungsneigung zeigen, wenn sie sich auf Wege der Gemeinschaftsforschung mit der Entwicklung von Aggregaten oder Verfahren beschäftigen, deren Anwendung am Anfang des Herstellungsprozesses steht oder nicht weit davon entfernt ist.

Die hier zusammenarbeitenden Unternehmen können, wie schon gesagt, der gleichen Branche und/oder verschiedenen Industriezweigen angehören. Letzteres ist kein Sonderfall, denn viele Industrien zeigen trotz äußerer Unterschiede, zu denen vor allem die völlige Verschiedenartigkeit der Produkte gehört, eine große Anzahl technischer Berührungspunkte, wie etwa beim Ber-

1) Eine derartige Organisation findet man bei der "Vermittlungsstelle für Vertragsforschung", vgl. S. 35

gungsprozesses, der Ausstattung und des verarbeiteten Materials.[1]

Eine Kartellierungsneigung besteht im Grenzfall überhaupt nicht, wenn die zusammenarbeitenden [illegible] Forschungsergebnissen nur einen Nutzen für nicht-konkurrierende Produkte ziehen. Auch dieser Fall wird häufig gegeben sein, da wie bereits ausgeführt, nicht alle Betriebe selbst der gleichen Branche mit allen Produkten konkurrieren.

2. Eine Kartellierungsneigung ist nicht gegeben, wenn sich die Forschung auf die Verbesserung bereits eingeführter Produkte [illegible] entwicklung dieser Verfahren beschränkt. Hierunter fällt die geringere [illegible] etc.

Oft wird es sich hier nur um solche Produkte oder Verfahren handeln, bei denen keine Patentfragen auftauchen, sei es hinsichtlich des gemeinsamen Patenterwerbs oder der Lizenzerteilung seitens dem Verband angeschlossener Patentinnaber. Ferner ist empfehlenswert, sich auf Gebiete zu beschränken, die schon so weit erforscht sind, daß die Erlangung wichtiger Patente im Laufe der [illegible] Forschung unwahrscheinlich ist. Verbesserungserfindungen haben somit eine geringere Kartellierungsneigung als Pioniererfindungen. Es ist allerdings zu bezweifeln, ob eine solche Entwicklung von Anfang an klar zu übersehen ist.

3. Die Kartellierungsneigung ist gering bzw. zeitlich begrenzt, wenn man sich von vornherein auf eine Beschränkung der exklusiven Nutzungsdauer aller anfallenden Patente einigt. Hier wäre das Beispiel amerikanischer Baumwollspinnereien zu nennen, denen auf dem Wege der Gemeinschaftsforschung eine wesentliche Verringerung des bisher sehr hohen Prozentsatzes an Abfall gelang. Das neue Verfahren war ein Jahr lang nur den an der Finanzierung beteiligten Spinnereien zugänglich[4].

4. Die Kartellierungsneigung ist um so schwächer, je geringer die Zahl und/oder die Dauer (und damit meist die Inve-

1) vgl. Mottell, a.a.O., S.556; ferner das Beispiel auf S.40
2) vgl. das Beispiel auf S.44
3) Arnold, a.a.O., S.146 f. nennt Patentschwierigkeiten als Gefahr für den Bestand einer Forschungsgemeinschaft [illegible]
4) "Gemeinschaftsforschung amerikanischer Baumwollkämmereien", Rationalisierung 1955, S.94

stitionshöhe [illegible]
die Interessen [illegible]
[illegible]

2. [illegible]

[illegible]

1. [illegible]
gemein [illegible]
Entwicklung [illegible]
in einem vom [illegible]
[illegible]
[illegible]
[illegible]
[illegible]

2. Eine gewisse, me[illegible]
neigung ergibt sich aus der [illegible]
che Gut oder Verfahren eh[illegible]
[illegible]
[illegible]
[illegible]
[illegible]
[illegible]
[illegible]
[illegible]
gemeinschaft meist über eine bessere [illegible]

[illegible]
Forschungsgemeinschaft nach Abschluß der [illegible]
Produkt nicht sofort auf den Markt bringt, [illegible]
[illegible] [1] [illegible]

1) Diese Hemmung des technischen Fortschritts [illegible]
teres verurteilt werden, eine gewisse Umstel[illegible]
oft auch gesamtwirtschaftlich zu begrüßen. [illegible]
die Gefahr der Massenarbeitslosigkeit in [illegible]
reichen auf Grund revolutionärer Erfindungen, [illegible]
technischen Entwicklung ermöglicht [illegible]
men. Allerdings wird das L a n g f r i [illegible]
ten einer Erfindung problematisch - [illegible]
geben ist. Das sehr interessante Thema [illegible]
dinierten Umstellung der Industrie kann [illegible]
werden, da eine starke Kartellierung [illegible]
Theodor Vogelstein "Probleme der Mon[illegible]

ser Untersuchung, da durch Zurückhalten des Produkts von vornherein j e d e Form des Wettbewerbs, auch die Preiskonkurrenz, ausgeschaltet wird. Je länger aber eine solche Hemmung des technischen Fortschritts dauert, um so stärker wächst der Anreiz für andere Betriebe, die Entwicklung auf diesem Gebiet voranzutreiben. Auch Patente bieten meist langfristig keine Sicherheit gegen verwandte Erfindungen, gegen die vielen Wege, die der modernen Technik möglich sind, um das gleiche Ziel zu erreichen[1].

[illegible] unter folgenden, wahrscheinlich selten anzutreffenden Voraussetzungen möglich:

a) die Unternehmer nehmen eine absolute Monopolstellung ein, sie sind etwa im Besitz des einzigen Fundortes eines Rohstoffes, für den es auch keine Substitute gibt;

b) die erforderlichen Investitionen für die Forschungs- und Entw[illegible]

c) es besteht ein weltweites, lückenloses Netz der Wettbewerbsbeschränkung, das oft auf dem Patentaustausch beruht und sich auf Preis-, Mengen-, Gebiets- und Qualitätsabsprachen bezieht. Man findet diese - im allgemeinen wohl seltene - Konstellation vor allem in der chemischen Industrie[2].

3. Generell kann gesagt werden, daß die Kartellierungsneigung immer stark ist, wenn Patentfragen bzgl. solcher Produkte oder Verfahren auftauchen, bei denen mehrere Mitglieder der Forschungsgemeinschaft miteinander in Wettbewerb stehen.

a) Der gemeinsame Patenterwerb ist oft schon Voraussetzung für den Beginn der Forschung überhaupt[3]. Und im Laufe der Entwicklungsarbeit ist oft mit der Patentierung eigener Entdeckungen zu rechnen. Diese Gemeinsamkeit der Patentinteressen jedoch und die

---

zu S.52: passim, ferner Hans Bayer "Wirtschaftsdynamik und Unternehmungszusammenschlüsse", Zschr. f. ges. Staatswiss. 1955, S.309 und Lohmann "Ziele und Grenzen..." a.a.O., S.[illegible]. Bayer bezweifelt [illegible] Fortschritts die Entwicklung in the long run langsamer vor sich gehen müsse [illegible] Entwicklung immer wieder von Fehlinvestitionen, brachliegendem Kapital und weltgenossen [illegible]

1) Dean: "Managerial...", a.a.O., S.[illegible]

2) [illegible]

3) [illegible]

[illegible] gesehen [illegible]

[illegible]

[illegible] Fälle, in denen eine [illegible] der Forschung zu [illegible] Vorteile dagegen, vor allem [illegible] sind so groß, daß auch in [illegible]

---

1) Ein solcher toter Punkt kann denn [illegible] amt (versehentlich) 2 Personen [illegible] ben Entdeckung erklärt. Vgl. "Chinese and International Cartels", Report Issued [illegible] and Competition", Weltwirtschaftliches Archiv [illegible] bei der Kompliziertheit moderner [illegible] Fall [illegible] "Freiwillige..." [illegible] z.T. durch die Höhe der Lizenzgebühr [illegible] vgl. 1. Kapitel, S.26

# 3. Kapitel

## Die Produktionsvereinheitlichung

### I. Das Problem der Sortenvielfalt

#### 1. Allgemeine Ursachen

Das Bild des Konsum- wie Produktionsgüterangebots in unserer heutigen Wirtschaft ist gekennzeichnet durch eine verwirrende Fülle oft sehr kurzfristig wechselnder Produkte. Hält man dagegen etwa die Situation um die Jahrhundertwende, so ist die außerordentliche Verreichlichung des Güterangebots und die wachsende Heterogenität der einzelnen Produkte eines der wesentlichen Merkmale der modernen kapitalistischen Wirtschaft überhaupt. Als Ursachen für dieses "Übermaß der Sorten" nennt Schmalenbach[1]: Mode, technischen Fortschritt und die eigentliche "Sortenhypertrophie" aus sonstigen Gründen.

1. Die Mode führt, nach Schmalenbach, langfristig zu keiner Sortensteigerung, weil Altes durch das Neue verdrängt wird. Diese Begründung ist nicht ganz richtig, denn eine Sortenvielfalt ist nicht nur durch das "Nebeneinander", sondern ebenso durch das schnelle "Nacheinander" der verschiedenen Produkte gekennzeichnet, wobei dieser dynamische Faktor noch viel stärker als der statische zur Minderung der Markttransparenz und zur Kostensteigerung durch Zwang zu höchster Fertigungs- und Absatzelastizität beiträgt. Statisch betrachtet, d.h. für die jeweils herrschende Mode geltend, kann übrigens eine gewisse Kompensation festgestellt werden zwischen uniformierender Tendenz (Nachahmungsstreben) und weiterer Produktdifferenzierung (Bedürfnis nach einer gewissen persönlichen Lebensmodellgestaltung durch Variierung von Qualitäten, Designs, Farbkombinationen usw.).[2]

1) Eugen Schmalenbach: "Der freien Wirtschaft zum Gedächtnis", Köln und Opladen 1949, S. 65 ff.
2) vgl. hierzu: Erich Gutenberg: "Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre" 2. Bd., Berlin-Göttingen-Heidelberg 1955, S. 318 f.

Das Phänomen der Mode liegt zwar allein im Bereich der Nachfrage, seine Intensität jedoch kann durch die Verhaltensweisen der Anbieter beeinflußt werden, in der Hauptsache durch die Werbung. Von Bedeutung ist ferner die Marktform; so dürfte etwa bei oligopolistischer Konkurrenz (Autoindustrie) die Mode zur Variierung des Aktionsparameters "Produktgestaltung" oft eine große Rolle spielen. Ein gewisser Einfluß der Standardisierung auf die Mode ist vielleicht durch indirekte psychologische Wirkung denkbar, nämlich bei einer bewußten Konstanthaltung eines weitgehend typisierten Produktsortiments.

2. Der technische Fortschritt stellt die zweite wesentliche, diesmal auf der Seite der Angebote liegende Ursache für die Vergrößerung der Sortenzahl dar. Schmalenbach nennt als Beispiel die Entwicklung neuer Edelstahlsorten für die verschiedenartigsten Zwecke, wodurch wir statt etwa 20 Drehbanktypen vor hundert Jahren in der Maschinenindustrie heute mehrere hundert Modelle haben. Er denkt ferner an die neueren Forschungsergebnisse auf dem Gebiete der halb- und vollsynthetischen Faserstoffe, wo völlig neue Mischungsmöglichkeiten zahlreiche neue Garne und Gewebe entstehen ließen. Im Zuge der Einführung des technischen Fortschritts werde dabei die Sortenzahl meist vorübergehend größer, als es wirtschaftlich optimal sei[1].

Auch mit dieser abschließenden Bemerkung sieht Schmalenbach wieder nur den [illegible] Faktor, das [illegible] beneinander, während sehr hier wieder als mindestens [illegible] wichtig der dynamische Verlauf gesehen werden muß. [illegible] der technische Fortschritt führt zu einer [illegible] Beschleunigung des Sortenwechsels, wobei [illegible] auf den Markt erschienene [illegible] nur unbedeutenden [illegible] abgelöst werden [illegible] Ausführungen über die Forschung ergeben schon eine [illegible] se Einflußnahme durch Gewerkschaftsarbeit auf die Entwicklung des technischen Fortschritts. Dargestellt nämlich, daß durch intensive, rationelle Forschung das Angebot [illegible]

---

1) [illegible]

ausgereifter Produkte vergrößert werden kann, wodurch sich die [illegible] gen der Produkte vermindert. Im Rahmen der Normung entstehen [illegible] te Probleme.

3. Als Sortenhypertrophie bezeichnet Schmalenbach schließlich ein Phänomen, das weder, wie die Mode, emotionell seitens der Nachfrage noch, wie der technische Fortschritt, [illegible] sache ist vielmehr ein Verhalten des einzelnen Unternehmers, das auf seinen Betriebseinrichtungen beruhen mag, auf Tradition, auf seinem Geschmack oder seiner Ansicht über den Geschmack der Kunden etc. Es handelt sich einfach um die [illegible] und zum gleichen Zweck herstellen, daß jedoch alle diese Produkte verschieden ausfallen. In der Hauptsache sind es Haushaltsgegenstände, bei denen die Mode gar keine und der technische Fortschritt nur eine geringe Rolle spielt, und die nichtsdestoweniger in verwirrender Fülle auf dem Markt [illegible]

Wenn schon gegenüber Mode und technischem Fortschritt gewisse Möglichkeiten der Standardisierung bestehen, so liegen hier, auf dem Gebiet der "Sortenhypertrophie" aus sonstigen Gründen, die Hauptaufgaben einer Zusammenarbeit der einzelnen Unternehmer untereinander und mit Vertretern des Handels und der Konsumenten zum Zwecke einer verstärkten Vereinheitlichung der Produktion.

## 2. Die konkrete Situation in unserer Wirtschaft

Nach dem ersten Weltkrieg tauchte vor allem in den USA und in Deutschland[1] die Forderung nach einer planmäßigen Rationalisierung des Produktionsprozesses in allen Wirtschaftszweigen auf; die Frage der Produktionsvereinheitlichung mit den Stichworten "Normung", "Typisierung" und

1) Vgl. hierzu und zu den folgenden vor allem Reuter: "Handbuch..." a.a.O., S.55 ff und 117 ff, ferner "Vereinfachung der industriellen Produktion", RKW-Auslandsdienst Heft 4, München 1951, S.9 - 12

"Spezialisierung" begann weitere Kreise der Wirtschaft und der Öffentlichkeit zu beschäftigen.

Man versteht dabei unter N o r m u n g , nach Lohmann[1], "Vereinheitlichung (der Anzahl, Qualität, Form) von Einzelteilen, unter T y p i s i e r u n g die Vereinheitlichung ganzer Fertigprodukte und unter S p e z i a l i s i e r u n g die Zeitbegrenzung des Fabrikations-Programms einer Produktionseinheit auf ein Produkt (oder eine ganz geringe Anzahl von Typen)." Eine scharfe Trennung dieser drei Begriffe ist nicht möglich. Typisierung ist nur auf der Basis weitgehender Normung möglich; umgekehrt braucht aber eine vollständige Normung nicht unbedingt Typisierung zur Folge zu haben (Normteilesystem). Typisierung wiederum ist für den Betrieb gleichbedeutend mit der Tendenz zur Spezialisierung; wie weit diese jedoch vorangetrieben wird, kann nicht generell festgestellt werden. - Wenn hier von Normung und Typisierung gemeinsam gesprochen wird, so wird der Begriff der "Standardisierung"[2] gewählt. Schließlich ist noch ein Ausdruck zu berücksichtigen, auf den das RKW hinweist. Hier meint man den Begriff der Typisierung (was vielfach einer Uniformierung gleichkommt) von der T y p e n b e s c h r ä n k u n g , d.h. der Beseitigung der überflüssigen und verwirrenden Typenüberfülle.[3]

Man sollte meinen, daß nach einem nun 30-jährigen Bestehen der Rationalisierungsbewegung in Deutschland auch weitere Hinweise auf die Notwendigkeit der Standardisierung erübrigen würden. Leider ist dies nicht der Fall. Auch heute noch findet man in sehr vielen Bereichen unseres Güterangebots eine Sortenvielfalt, deren Ausmaß auch dem Laien verwirrend und völlig unrationell erscheinen muß.

Hier einige Beispiele: Eine Autozubehör-Firma produzierte 1952 210 Winker- und 150 Scheibenwischeraufhängungs-Typen. Eine andere [illegible] 1952 [illegible] 1000 [illegible]

---

1) Lohmann: "Einführung..." a.a.O. S.253

2) Der allerdings in der [illegible] oft abweichend angewandt wird.

3) [illegible] "Rationalisierung durch Typenbeschränkung", Veröffentlichung des RKW o.J., S.9

den Motorenbau her; 2000 würden bei weitem genügen, was eine Kapitaleinsparung von 1,2 Millionen DM und erhebliche Preisreduktionen zur Folge hätte[1]. - Eine Preissenkung von 10% wurde sich ergeben, wenn man die 1952 in einem Zweig der Stahlverformungsindustrie existierenden 2000 Typen auf 10 herabsetzen würde, die nach Ansicht von Fachleuten völlig ausreichend wären[2]. - Ein mittlerer Handelsbetrieb hatte 1952 325 verschiedene Typen an Radiogeräten auf Lager, darunter 210 aus der Produktion des laufenden Jahres, der Rest stammte vom Vorjahr. (In den USA gibt es insgesamt 50 Radiotypen.) 25 von diesen Typen, die 51% des Lagerkapitals darstellten, waren überhaupt nicht verkauft worden, von 69 weiteren wurde jeweils nur ein Gerät abgesetzt. Dagegen erzielten 20% der Typen 2/3 des Umsatzes. (Erfreulich ist es dagegen, festzustellen, daß die Rundfunkindustrie aus dem Ergebnis dieser Untersuchung sofort die Konsequenzen zog und ihr Typenprogramm im darauffolgenden Jahr um rd. 50% verringerte.)[3]

Auf der anderen Seite dürfen aber die Erfolge nicht vergessen werden, die durch Standardisierung schon erzielt werden konnten. Eine Reihe von Beispielen für die Initiative von Kartellen auf diesem Gebiet findet man in einer Schrift des Reichsverbandes der deutschen Industrie von 1929[4]. Und um noch einige aktuellere Beispiele anzuführen: Eine Gesellschaft beschränkte nach dem Kriege ihre Plätteisenproduktion von 14 auf 4 Ausführungen mit zwei Grundplatten-, Thermostaten- und Mantaltypen. Trotz einer Steigerung der Materialkosten um 100 % und der Löhne um 65 % wurden die Preise des Fertigproduktes um nur 14 %

---

1) Helmut Droscha: "Gemeinschaftsrationalisierung im deutschen Kraftfahrzeugbau unerläßlich." Die Neue Zeitung, 28.3.53, zit. in "Wirtschaft u.Wettbewerb" 1953, S. 305 f.

2) [illegible] Müllensiefen: "Leistungssteigerung durch Unternehmenszusammenarbeit und Kartellgesetzgebung" in "Leistungssteigerung, Kostensenkung" a.a.O. S.52

3) Woldemar Gerhardt: "Weniger Typen!" Rationalisierung 1952, S.98; ferner Paul Stephanblome: "Sorten- und Typenbeschränkung" Rationalisierung 1952, S.150

4) "Produktionsförderung durch Kartelle" Nr.5 der Schriften d.Kartellstelle d.Reichsverb.d. Dtsch.Industrie, Berl. 1929, pass.

[illegible] wurde[1].

Der Krieg spielt bei dem Fortschritten in der [illegible] eine große Rolle[2]. Ferner nennt das Beispiel eines [illegible] Landes, das die LKW-Anhänger von 3000 auf 8 Einheitstypen reduziert habe und die Zahl der zugehörigen Tragfedertypen von 6000 auf 5[3]. Es sei begreiflich, so fügt Schmidt hinzu, daß heute wieder mehr Typen auf dem Markt seien; es stimme jedoch nachdenklich, wenn in einem anderen Land während des Krieges die Omnibusfertigung von 133 auf zwei reduziert worden seien, heute jedoch die alte Vielfalt bereits wieder überschritten sei[4].

Die besondere große Typenvielfalt gerade in Westdeutschland ist [illegible] in den Verhältnissen der Nachkriegszeit begründet[5]:

a) Die Zonentrennung und die Dekartellisierungsvorschriften machen eine überbetriebliche Koordination weitgehend unmöglich.

b) Zerstörungen, Rohstoffmangel und Produktionsverbote zwangen viele Betriebe zur Entwicklung der verschiedensten Behelfsformen, zur Aufnahme reiner Teil-, Hilfs- und Nebenfertigungen - so wie sie früher nie gewünscht hatten -, um lieferfähiger Gesamtfertigungen zu verringern und Produktionsunterbrechungen zu vermeiden. Diese Teilfertigungen werden z.T. heute noch mitgeschleppt, die entwickelten Behelfsformen werden später erneut abgewandelt.

c) Die lange Isolierung der deutschen Wirtschaft gegenüber dem Ausland hatte zur Folge, daß nach der Lockerung der Beziehungen die technische Fortschritts meist nur in Gestalt neuer [illegible] wurde, wodurch sich eine Vielfalt neuer Typen

---

1) [illegible] "Wege zur industriellen Produktion" [illegible]
2) Der Deutsche Normen-Ausschuß ging 1917 aus einer [illegible] Zwecke der Vereinheitlichung der Unterbringung geschaffenen Stelle hervor. Reuter: "Handbuch..." a.a.O. S.11
3) Otto Franke: "Neue Wege der Normung". Berlin 1948, S.20; zit. bei [illegible]: "Förderung..." a.a.O., S.[illegible]
4) E.Schmidt: "Förderung..." a.a.O., S.310
5) Vgl. hierzu Roeper: "Rationalisierung..." a.a.O. S.15 u. "Rationalisierung ohne Kapital", Der Volkswirt 1950, Nr.16

entstand.

d) Gleichzeitig weckte der Blick über die Grenzen (und das Ende der mehrjährigen Bewirtschaftung) bei den deutschen Konsumenten neue Wünsche und Ansprüche, denen Industrie und Handel mit immer neuen Typen gerecht zu werden suchten.

Aber nicht nur im Konsumbereich, auch bei den Unternehmern macht sich das Ende der Kriegswirtschaft ein nicht zu unterschätzender psychologischer Faktor auf. Je stärker zwangsweise und - z.T. kriegsbedingt - zu weitgehend genormt wurde, um so größer ist später die Neigung des Handels, unter dem Motto "Freiheit der Wirtschaft" nach der anderen Seite auszuschlagen. Es ist irrelevant, ob man eine solche Tendenz begrüßenswert findet, die ist die Fakten zur Kenntnis zu nehmen. Man kann aber - und dies ist die Lehre aus diesen Betrachtungen - langfristig ein erneutes stärkeres Streben zur Produktionsvereinheitlichung nur dadurch erreichen, daß n i c h t wieder der Staat Einheitstypen diktiert, sondern daß von der Wirtschaft selbst, von den Verbänden der Unternehmer, des Handels und der Konsumenten, Normen und Typen in organischer Entwicklung erarbeitet werden[1].

## II. Die Normung[2]

### 1. Vorbereitung und Ausarbeitung der Normen

#### a) Beratung des einzelnen Betriebes

Vor dem Beginn der eigentlichen Normungsarbeit sollte es Aufgabe von Fachleuten der Verbände sein, im einzelnen Betrieb

---

1) Das Prinzip der freiwilligen Gemeinschaftsarbeit wird auch vom Deutschen Normenausschuß fast immer eingehalten.

2) Nur trifft unter der Bezeichnung "Norm" allerdings in der Literatur nicht nur die Vereinheitlichung von Aggregaten bezüglich ihrer äußeren Form, der Größe, der Anschlußmaße etc., sondern auch die Zusicherung eines bestimmten Qualitätsstandards. Es wird in den Abschnitten 1 und 2 dieses Kapitels im wesentlichen nur die erstere Art der Normung behandelt, um dann in Abschnitt 3 im Zusammenhang mit der Güterzeichen auf die Qualitätsnorm einzugehen.

1. auf die Vorgänge der Anwendung der [illegible] Fertigungs- und Vertriebsbereich eingewirkt und
2. die speziellen Voraussetzungen zu prüfen, welche für die Durchführung des Systems zu berücksichtigen sind.

Die direkten Vorteile[1] der Normung liegen in der Beeinflussung des Produktionsbereichs der Unternehmung.

a) Die Fertigung [illegible] gemischten Teilen ist im wesentlichen durch die Beschränkung auf "Lagerartgemeinsamkeiten" und die sich hieraus ergebenden Vorteile gekennzeichnet.[2] Die Aufgabe liegt darin, Teilstücke durch eine konstruktive Normung so zu gestalten, daß sie bei gleichartiger Funktion für verschiedene Maschinen verwendbar sind. Es kann sich hierbei um einzelne Aggregate handeln, aber auch um ganze Baueinheiten oder Baugruppen, die ihrerseits wieder aus Einzelteilen zusammengesetzt werden. Ein Beispiel hierfür bietet das System der Baugruppen[3], das von einem Betrieb angewendet wurde. Der über 200 verschiedene Motorentypen produzierte oder ihre Zulieferung in Auftrag gab. Die bei mehreren Motoren übereinstimmenden Aggregate bildeten den "Rumpfmotor". Die übrigen Teile, der "Lieferungsumfang", brauchten erst im Endstadium der Montage bereitgestellt zu werden, was eine wesentliche Vereinfachung für die Fertigungsplanung bedeutete.

Besonders deutlich lassen sich die Rationalisierungsmaßnahmen in der Werkzeugmaschinenindustrie; sie ermöglichen die Umstellung auf eine Serienproduktion in absehbarer Zeit, es können sogar neue Fertigungsstraßen für die verschiedenartigsten Erzeugnisse kurzfristig zusammengestellt werden.[4]

---

1) Die indirekten Vorteile werden später behandelt, die sich aus der Durchführung der (weitgehend auf der Normung aufbauenden) Typenbeschränkung und Spezialisierung ergeben.
2) Vgl. hierzu hauptsächlich folgende Literatur: Albert Konlitz: "Vereinheitlichung durch Normung und Typenbeschränkung aus der Sicht des Praktikers", Die Arbeitsvorbereitung 1956 Heft 8/9, S. 367 ff. Robert Thomann: "Rationalisierung durch Typenraum" Industrielle Organisation [illegible], S. 295. Alfred Wolfs "Fertigungsplanung" [illegible] S. 254. Harold W. Martin "Notes on Variety Reduction" European Productivity Agency Project 206, Oeep [illegible], S. 50 f.
3) Herbert Kathager: "Der Fertigungsauftrag", Zeschr. f. handelswissenschaftliche Forschung, S. 226, 1954
4) Konlitz: "Vereinheitlichung..." a.a.O. S. 367

Auch Wünsche nach Spezialmaschinen können mit diesen Konstruktionen weitgehend befriedigt werden.

Jedoch ist die Anwendung des Baukastenprinzips nicht nur auf die Konstruktion von Maschinen beschränkt, sondern kann auch auf die Herstellung anderer Güter (z.B. in der Möbelindustrie oder im Bauwesen) ausgedehnt werden. Hier ergeben sich vielfältige Möglichkeiten, wenn es darum geht, eine zu starke Uniformierung der Endprodukte zu vermeiden und trotzdem auf einer nahezu völligen Normung der Einzelteile aufzubauen. Andererseits findet eine entscheidende Verringerung des Absatzrisikos bei stark spezialisierten Betrieben statt, indem eine elastische Gestaltung der Fertigung relativ schnelle und weitgehende Änderungen des Produktionsprogrammes erlaubt[1].

Weitere Vorteile durch genormte Maschinen ergeben sich aus der Verringerung des Ersatzteillagers und den damit verbundenen Kosteneinsparungen; bei der Anlernung entstehen Vereinfachungen dadurch, daß Meister und Beziehungspersonal nicht mit den verschiedenen Ausführungsformen jeder Maschine vertraut zu machen sind[2]. - Die Gefahr der nicht genügenden oder zu starken Beanspruchung qualitativer und/oder quantitativer Kapazitäten wird durch die Größenform verringert. Hier ist die Wahl der optimalen Stufung entscheidend, nämlich das Verhältnis zwischen einer Größe und der nächstfolgenden. Bei einer nicht sorgfältigen Ausarbeitung ergeben sich Leistungssprünge, die viele Unternehmer zwingen würden, Aggregate mit zu hoher Leistung anzuschaffen, was eine [illegible] Gesamtverzinsung [illegible] würde.[3]

b) Die Produktion v o n genormten Teilen kann einen starken Auftrieb für die kleinen und mittleren Be-

---

1) Siehe [illegible]
2) Müllenhiefen: "Vorteile ..." a.a.O. S.66
3) Vgl. hierzu Hans Georg Hessenbruch: "Rationelle Herstellung und Verwendung von Werkzeugmaschinen durch Typenbeschränkung", Rationalisierung 1955, S.203; ferner Abromeit: "Erzeugnisplanung ..." a.a.O. S.248

triebe zur Folge haben[1]. Würde die Typisierung und die Normung bei uns in ähnlicher Weise vorangetrieben werden wie in den USA, so könnten Großbetriebe in viel stärkerem Maße, als dies heute der Fall ist, unwirtschaftliche Klein-[illegible] lieferanten übertragen. Schmidt verweist auf das Beispiel von General Motors, die 18000 Kleinlieferanten ständig beschäftigen.

c) Im Vertriebsbereich wird durch die Fertigung [illegible] Teile die aktive Verhaltensweise "Kundendienst" [illegible]. Die [illegible] Zusammenarbeit kann dem kleinen und mittleren Unternehmer hier in zweifacher Weise helfen. Auf der Grundlage einer vom Verband [illegible] und durchgeführten Normung sind nun die Betriebe in der Lage, einen Reparatur- und Ersatzteilservice, z.B. im Rahmen von Exportgemeinschaften, einzurichten. Keller[2] [illegible] auf diese Möglichkeit hin. Es habe sich gezeigt, daß bestimmte Produkte mit einem umfassenden Service wesentlich leichter im Ausland abzusetzen seien als ohne diese Zusatzleistung. Für große Unternehmungen gilt die Voraussetzung einer Normung für einen derartigen Service natürlich nicht, da sich hier das [illegible] durchkonstruierter Produkte mit umfangreichem Kundendienst längst durchgesetzt hat[3]. Wohl aber kann der kleine Betrieb, der bisher oft auf diesem Gebiet überhaupt nicht konkurrieren konnte, nun zusammen mit anderen Firmen Kundendienstverfahren einrichten, sofern die Voraussetzung einer [illegible] Rentabilität auf Grund der Normung wenigstens einiger wesentlicher Teilaggregate besteht.

2 Nach der Aufklärungsarbeit des Verbandes ist [illegible] Voraussetzungen vorzunehmen, die in dem Betrieb für eine [illegible]

---

1) [illegible]
2) [illegible] Keller: [illegible] Zürich 1955, S.115
3) Vgl. aber dazu die Beispiele auf S.84

chung der Produktion erfordert Anpassungen im Betrieb, die von geringfügigen Änderungen in der Bearbeitung bis zu einer völligen Umstellung des Fertigungsprozesses, dem Neubau von Anlagen etc. führen können. Die umfangreichen Vorarbeiten und die fabrikatorischen Veränderungen haben zur Folge, daß bei diesen Maßnahmen mit einer relativ weit hinausgeschobenen Wirksamkeitsschwelle gerechnet werden muß[1]. Dies bedingt eine langfristige, sorgfältige Planung. Es ist zu klären,

a) in welchem Umfang eine Normung innerhalb oder außerhalb des Rahmens der bisherigen Fertigung technisch und wirtschaftlich gerechtfertigt ist und

b) inwieweit eine Übereinstimmung mit den Interessen anderer Unternehmer, des Handels oder der Konsumenten besteht.

Zu den wichtigsten Vorfragen gehören:

Können auf der bestehenden Anlage genormte Teile hergestellt oder kann die bisherige Produktion auf genormten Maschinen weitergeführt werden, oder ist eine entsprechende Einengung der Fertigungselastizität vertretbar? Welche Auswirkungen ergeben sich bezüglich der Frage der Kapazitätsausnutzung und der Kostendegression? Wieweit ist schließlich ein Produkt, (Maschine, Aggregat) schon entwickelt, um eine Normung ohne die Gefahr einer wesentlichen Hemmung des technischen Fortschritts zu ermöglichen[2]?

Nun erfolgt die Festlegung der konstruktiven und sonstigen technischen Daten für die zu normenden Aggregate und die Entscheidung darüber, wie weit die Normung durchgeführt werden soll und wo ihre Grenzen liegen. Diese können jedoch vom Einzelbetrieb her nicht oder beantwortet werden. Hier ist der Punkt erreicht, an dem eine überbe-

---

1) Abroneit: "Erzeugnisplanung ..." a.a.O. S.447
2) Es wird auf diese letztere Frage noch ausführlich einzugehen sein.

b) Koordination durch überbetriebliche Zusammenarbeit

Es werden in dieser Arbeit eine Reihe von Bereichen der unternehmerischen Politik behandelt, in denen eine überbetriebliche Zusammenarbeit von Vorteil ist - damit ist jedoch nicht gesagt, daß nicht auch das selbständige Vorgehen der einzelnen Unternehmer auf den betr. Gebieten möglich wäre. Hier bei der Normung und Typisierung ist jedoch ein Bereich gegeben, in dem isolierte Aktionen, jedenfalls für den kleinen und mittleren Betrieb, keinen Sinn haben. Die Entwicklung eines Systems von Werknormen ist nur für ganz große Unternehmen denkbar, die als Massenproduzenten einen [illegible] Teil des betr. Marktes [illegible]. Der Begriff des "Normen" ist immer mit dem des "Systems" verbunden, und ihr Sinn liegt in wesentlichen darin, daß sie aufeinander abgestimmt sein müssen, weshalb eine Koordination nicht nur innerhalb einer Branche, sondern auch mit ihren [illegible] notwendig ist.

Die überbetriebliche Zusammenarbeit beginnt zwischen den Unternehmen der gleichen Produktionsstufe mit dem Erfahrungsaustausch über Konstruktion und Produktion hinsichtlich der Verwendung von Maschinen, Hausstoffen, Arbeits- und Prüfverfahren, sowie mit der Ausgestaltung der Verbesserungsvorschläge unter dem Gesichtspunkt der Möglichkeit ihrer überbetrieblichen Anwendung, den auch hier vielleicht schon Verfahren und Konstruktionen bei einzelnen Unternehmungen finden, die bei dem gegebenen Stand der technischen Entwicklung eine optimale Lösung darstellen und zur Grundlage von Gruppennormen gemacht werden können. Von Wichtigkeit ist auch die Berücksichtigung von Beanstandungen, die bei den einzelnen Unternehmungen eingehen und die Ausführung gelieferter Produkte in wesentlichen Dingen betreffen[1]. Derartige Beratungen sollten von einem Ausschuß durchge-

---

1) Müllensiefen: "Kartelle ..." a.a.O. S.86 .

führt werden, dem die besten technischen Sachverständigen der zusammenarbeitenden Firmen angehören. Schon in diesem Anfangsstadium der Entwicklung kann die Heranziehung neutraler Fachleute in Erwägung gezogen werden, z.B. zur Durchführung von Voruntersuchungen innerhalb der einzelnen Betriebe. Hier können sich dann Vorschläge für Verbesserungsmöglichkeiten anschließen, die von einem Außenstehenden vielleicht eher gesehen werden als aus dem engeren Blickwinkel der Beteiligten heraus. Aus der Kritik seitens der Betriebe an diesen Vorschlägen kann dann die Grundlage für einen fruchtbaren Erfahrungsaustausch und die Aufstellung erster Pläne entstehen.

Es ist jedoch wesentlich, auch Vertreter der vor- und nachgelagerten Industrien zu den Entwicklungsarbeiten heranzuziehen, bevor verbindliche Entscheidungen getroffen werden. Mit den Abnehmern kann der Verband wegen Anerkennung der aufzustellenden Normen verhandeln, da sich eine Verbilligung erst bei entsprechendem Absatz auswirkt[1]. Umgekehrt können der vorgelagerten Industrie wertvolle Anregungen gegeben werden. Auch indirekt ist das möglich: Sonderwünsche, die an sich ein Normensystem empfindlich stören, sind - wenn sie sich stets auf die gleichen Dinge beziehen - ein wertvoller Fingerzeig dafür, daß die Normen revisionsbedürftig sind[2]. Der Einzelbetrieb kann dies aber wiederum nicht erkennen, erst eine zentrale Stelle beim Verband kann die ihr zuzuleitenden Reklamationen etc. sichten und auswerten.

Wieweit die Normung vom Abnehmer her angeregt werden kann, zeigt ein Beispiel des RKW[3]. Die Käufer von Werkzeugmaschinen stellten fest, daß die Maschinen von ihnen [illegible] war, Werkzeuge von der einen auf die andere Maschine zu

---

1) Hesserbruch: "Rationelle Herstellung..." [illegible] S.2[illegible]
2) Wolf-Dietrich Becker: "Normungs- und Standardisierungsgemeinschaft", Rationalisierung [illegible], S.5[illegible]
3) "Mittel der Rationalisierung", Heft 3 der Schriftenreihe des RKW, München 1950, S.87

[illegible] Bedeutung waren.

Neben der Heranziehung weiterer industrieller [illegible] gültiger Landesnormen, auch die Einschaltung der [illegible] der Konsumentenverbände und des Handels bezüglich der [illegible] Typenbeschränkung behandelt werden. Es soll hier nur [illegible]

## 2. Der Zeitpunkt der Normung

### a) Die Spannung zwischen Normung und technischem Fortschritt

Eines der wesentlichen Merkmale des [illegible] und hemmenden Kräften"[1]. In Wesen der kapitalintensiven [illegible] folgt, um so größer ist einerseits die Hemmung, die er von seiten der Standardisierung erfährt, um so stärker wird [illegible] sind und in vielen Fällen die Produktion unökonomischer gestalten. Der Effekt der zum Teil recht umfangreichen Rationalisierungsinvestitionen ist dann im Grenzfall negativ, und diejenigen Unternehmer sind im Nachteil, die bereits [illegible]

1) Gutenberg: "Grundlagen..." a.a.O. S.98 (I.Bd.)

## Entwicklung eines Normblattes

(gekürzte Wiedergabe aus: "Handbuch der Rationalis[illegible]
a.a.O., S.15)

| Arbeitsstellen | Aufgaben |
|---|---|
| Hersteller, Händler, Ver[illegible] | Anregungen |
| [illegible] Zuständiger Arbeits- oder Fachausschuß | Aufstellung des ersten Entwurfs |
| Geschäftsstelle Normenprüfstelle | [illegible] gung der bestehenden [illegible] des In- und Auslandes<br>Freigabe zur Veröff[illegible] Entwurf |
| DIN-Mitteilungen oder Fachpresse | Veröffentl[illegible] |
| Hersteller, Händler, Verbraucher, Wissenschaftler | Ein[illegible] |
| Geschäftsstelle des DNA Zuständiger Arbeits- oder Fachausschuß | Beantwortung und [illegible] der Einwände, F[illegible] des Normblattes [illegible] an den Vorstand |
| Normenprüfstelle | Zustimmung zur [illegible] das Normenzeichen [illegible] der DIN-Zeichen [illegible] der endgültigen [illegible] |

1) Deut[illegible]

Standes der technischen Entwicklung festgelegt haben - während andere Betriebe im Vorteil sind, die später neue Ergebnisse des technischen Fortschrittes bei ihren Neuinvestitionen verwerten können[1].

[illegible] mehr die Produktion bereits standardisiert ist. In dieser Beobachtung sieht v.Beckerath[2] auch den Grund des anfänglichen, nahezu verhängnisvollen Starrsinnfords angesichts der neuen Automodelle von General Motors. - Andererseits jedoch ist zu erkennen[3], daß sich große wertvolle technische Neuerungen langfristig gegen die Hemmungen der Mechanisierung und Uniformierung durchsetzen und daß nur die ohnehin oft problematische "kleine Münze des technischen Fortschritts" erliegt (wie z.B. die Veränderung einer Fahrradrahmen-Form oder das Anbringen eines Kennzeichenhebels in Hand- statt in Fußhöhe).

Nun ist dieser letztere Einwand allerdings für diese Untersuchung wenig relevant, [illegible] ist, d a ß sich der technische Fortschritt l a n g f r i s t i g [illegible] Reibungsverfahren [illegible] lichkeit einer besseren Synchronisierung von Normung und technischem Fortschritt.

---

1) Es ist allerdings einschränkend zu bemerken, daß dieser Fall nicht typisch für die Normung ist, sondern das allgemein im Laufe der technischen und wirtschaftlichen Entwicklung - man denke nur an das Problem der Depressions-Investitionen, die [illegible] bald von anderen abgelöst werden. Immerhin muß das Problem einer negativen Beeinflussung der Normen durch den technischen Fortschritt (und nicht nur umgekehrt) auch [illegible] ten Endes vergeblich.

2) [illegible] schleiß in freier Konkurrenzwirtschaft und gebundener Wirtschaft" in "Kapital und Kapitalismus" Berlin 1931, S.349

3) v.Beckerath: "Der moderne..." a.a.O. S.103, 203 f.

b) Die Synchronisierung Normung - technischer Fortschritt

Es muß eine Entwicklung angestrebt werden, bei der die Normung als Spiegelbild der [illegible] angesehen werden kann. Eine solche [illegible] sung der Normung an den technischen Fortschritt ist offenbar dann gegeben, wenn zwei Fragen geklärt werden können:

a) Ist das Produkt (oder Verfahren) schon so weit ausgereift, daß die konstruktiven Voraussetzungen einer Normung gegeben sind?

b) Wie weit ist eine elastische Gestaltung der Normen dergestalt möglich, daß eine ständige Überprüfung am jeweiligen Stand der technischen Entwicklung vorgenommen werden kann?

Für die Lösung beider Probleme ist es entscheidend, 1. welcher Rahmen und 2. welcher Zeitpunkt für die Aufstellung von Normen gewählt wird. Bezüglich des Rahmens besteht die Wahl zwischen einer Priorität der Gruppen- oder der Landesnorm; der Zeitpunkt der Normung kann sehr früh liegen - bei laufender Anpassung an die weitere technische Entwicklung oder bei Vorwegnahme des technischen Fortschritts durch Zweckforschung - oder die Normung erfolgt erst nach Ausreifung des betr. Produkts[1].

1. Die Priorität der allgemeinen L a n d e s n o r m besteht bei dem vom Deutschen Normen-Ausschuß durchgeführten Verfahren. Die Ausarbeitung der DIN-Normen ist primär, häufig erst in zweiter Linie folgt die Herausgabe von Werknormen nach dem Prinzip der sog. "DIN-Aufbereitung", womit eine engere Auswahl innerhalb des ursprünglich für alle Industriezweige gedachten Rahmens gegeben wird. Der Nachteil dieses Verfahrens liegt darin, daß schon bei Beginn der Normentwicklung alle nur irgendwie beteiligten Stellen (Industrie, Konsum, Handel, Staat) herum-

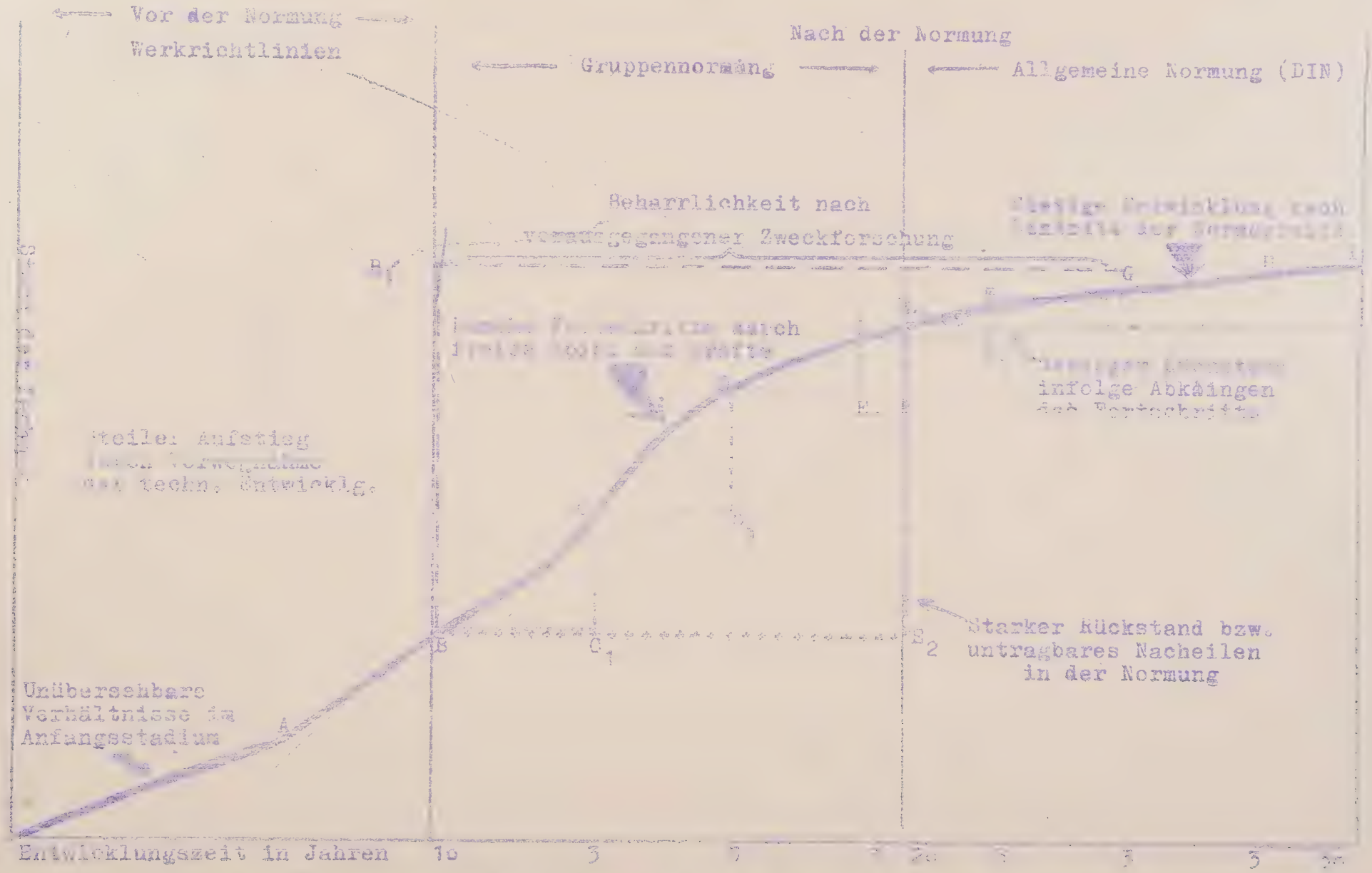
1) Die folgenden Ausführungen basieren auf Anregungen aus dem Aufsatz von Kohlitz: "Vereinheitlichung durch Normung" [illegible]

oft sogar zu einer Ausweitung des bisherigen Prod[illegible] programms, was für den Hersteller keinerlei Anreiz b[illegible] tet.

Die G r u p p e n n o r m u n g (Industry- a[illegible] Company-Standards) ist dagegen in den USA und in Ka[illegible] Ausgangspunkt für spätere allgemeingültige Landesnor[illegible] Bereits im Stadium der technischen Vorreife schließen s[illegible] Gruppen interessierter Firmen zusammen und treffen richtungsweisende Vereinbarungen für eine etwaige später [illegible] zusetzende Norm. Es ist aber wichtig, daß eine gewisse [illegible] ordinierung dieser Gruppen erfolgt, sobald man über die [illegible] bereitenden Arbeiten hinauskommt. Sonst ergibt sich der [illegible] den USA aufgetretene Nachteil, daß unabhängig voneinan[illegible] mehrere unterschiedliche Gruppennormen entstehen, deren einheitliche Ausrichtung zu einem späteren Zeitpunkt an[illegible] Schwierigkeiten stößt. Es sind also rechtzeitig, auf ver[illegible] bandlicher Ebene oder zwischen mehreren Verbänden, Vorkehrungen zu treffen, um eine gewisse gegenseitige Angleichung sicherzustellen. Die Schwierigkeiten des Aufbaus einer [illegible] desnorm auf Gruppennormen hält Kohlitz dabei für geringe[illegible] als diejenigen, die sich umgekehrt bei einer späteren [illegible] lockerung der primär getroffenen Landesnorm ergeben.

2. Das i m Z e i t a b l a u f günstigste Verhältnis zwischen Werkrichtlinien, Gruppen- und allgemeiner Landesnorm veranschaulicht Kohlitz an Hand eines Diagramms, das auf der folgenden Seite wiedergegeben wird.

Die Kurve O-J stellt die normale Entwicklung e[illegible] nes technischen Erzeugnisses dar; sie entspricht nach A[illegible] sicht von Kohlitz in etwa der üblichen Entwicklungstendenz industrieller Produkte in allen Teilen der Welt und wi[illegible] holt sich in vielen Spielarten. Ihr anfangs flacher Ve[illegible] besagt, daß der Hersteller (u.E. zunächst aber der For-


Vor der Normung
Werkrichtlinien
Nach der Normung
Gruppennormung
Allgemeine Normung (DIN)
Beharrlichkeit nach
vorausgegangener Zweckforschung
Steiler Aufstieg
Unübersehbare
Verhältnisse im
Anfangsstadium
infolge Abkäingen
Starker Rückstand bzw.
untragbares Nacheilen
in der Normung
Entwicklungszeit in Jahren

des Punktes B (in praxi wohl nicht erst nach 30 Jahren) sind auch andere Firmen auf diese Neuerung aufmerksam geworden; durch den Wettbewerb angespornt, beschleunigt sich das Tempo des technischen Fortschritts immer mehr, bis etwa bei D ein deutliches Abklingen spürbar wird. Nach weiteren 30 Jahren, zwischen E und F, ist das Stadium der Vorreife beendet, die Entwicklung verläuft in verhältnismässig ruhigen Bahnen, die Kurve neigt sich immer mehr zur Abszisse hin.

Erst jetzt ist die unbedingt erforderliche Reife für die allgemein gültige Landesnorm gegeben. Führte man dagegen etwa schon bei B eine allgemeine Normung durch, so würde sie der Techniker immer stärker als Bremse für die weitere Entwicklung ansehen. Andererseits ist es aus rationellen Erwägungen heraus wichtig, schon frühzeitig die technische Entwicklung in geordnete Bahnen zu lenken. Dem Ideal einer Norm als Spiegelbild des technischen Fortschritts kommt man aber erst nahe durch laufende Überprüfung und Anpassung der Norm, wie es die Stufenreihe $B - C_1 - C - D_1 - D$ etc. andeutet. Würde man dagegen erst in großen Zeitabständen eine solche Überprüfung der Normen vornehmen ($B - E_2$ [illegible]), so wäre der Rückstand der Norm gegenüber der inzwischen fortgeschrittenen technischen Entwicklung schon bei $C_2$, viel stärker noch bei $E_2$, untragbar.

Die Bedeutung einer Elastizität der Normen im Stadium der technischen Vorreife $B - E_3$ liegt klar auf der Hand. Eine schnelle Anpassung ist aber um so weniger möglich, je größer der Rahmen der bereits festgelegten Normen ist. An Hand der Kurve kann man sich Kohlitz' Kritik am DIN-System verdeutlichen. Sind bereits im Punkt B, unter Berücksichtigung der Interessen der gesamten Wirtschaft, eine allgemein gültige Landesnormung vorgenommen, so wird deren laufende Änderung bei $C_1$, $D_1$, $E_1$ – wiederum bei Wahrung aller Interessen – unmöglich sein; eine einmalige Anpassung bei $E_2$ aber ist vom technischen Standpunkt aus nicht tragbar. Beginnt man jedoch bei B mit Gruppennormen, die nur in einem begrenzten Bereich Gültigkeit haben, so ist deren wiederholte

Anpassung bei $C_1$ etc. eher möglich. Und man wird später, etwa zwischen E und F, aus der Gruppen- die Landesnorm entwickeln, und dann ist der weitere Rückstand der Norm infolge Abklingens des technischen Fortschritts (G-I) gering.

Eine zweite Möglichkeit einer nahezu völligen [illegible] Entwicklung durch eine zielstrebig angesetzte Forschungsarbeit. Ständige Fühlungnahme mit Forschungsinstituten - wiederum eine Aufgabe der Verbände - gibt den mit der Normung betrauten Instanzen Einblick in die Erarbeitung zukünftiger technischer Errungenschaften, und Voraussagen über [illegible] den. Eine derartige Prognose der technischen Entwicklung [illegible] Boesch[1] bereits für den einzelnen Betrieb möglich ist, die zukünftige Entwicklung "fast mit der Sicherheit eines Naturgesetzes" vorauszusagen. Die Aufstellung solcher "Tendenzdiagramme" erfolgt an Hand von jedermann zugänglichem Material, das Änderungen von Konstruktionen und die Wahl von Grundkonzeptionen erkennen läßt. Man kann ggf. diesen Entwicklungstrend durch intensivierte Forschung beschleunigen und in einem Augenblick mit der Norm einsetzen, da sich ein gewisser Beharrungszustand ankündigt. Dieser kann als Kennzeichen für den Eintritt der Normenreife angesehen werden, und somit bestehen auch keine Bedenken, bereits in diesem Stadium eine allgemeine Landesnorm anzusetzen. (Im Linienzug B - $B_1$ - G fallen Technik und Normung zusammen.)

Zusammenfassend ist zu sagen: Die Erkenntnisse, welche sich aus dieser stark schematisierten Darstellung gewinnen lassen, dürfen nicht überschätzt werden. Jedes neue Produkt oder Verfahren wird in seinem Entwicklungsverlauf [illegible] zu übersehen sind. Die praktischen Schwierigkeiten einer

---

1) Walter Boesch: "Die Organisation industrieller Forschung", Industrielle Organisation 1954, S.341

ex-ante-Analyse bestehen wohl im wesentlichen darin, daß die Länge der Zeit von Fall zu Fall verschieden sein wird und daß die Entwicklung oft nicht kontinuierlich, sondern sprunghaft erfolgt, so daß auch nur einen Umstrengungsstand (Parallele zur Ebenisse) erst nach längerer Bewegung auf den Eintritt der Normenreife geschlossen werden kann.

Trotzdem ist hier gezeigt worden, daß jede technische Entwicklung gewisses Gesetzmäßigkeiten unterliegt. Diese lassen eine allgemeine Normung nur an nach Ausreifung des Produkts durch Vorwegnahme oder nach Abklingen der technischen Entwicklung oder bei der Möglichkeit laufender elastischer Anpassung der Normen, bei letzteren ist die Gruppennorm im Vorteil, wobei sich eine wichtige Aufgabe für die Verbände ergibt. Eine zweite verbandliche Aufgabe findet man im Einsatz der Zweckforschung für eine optimale Koordination von Normung und technischem Fortschritt.

## 3. Anwendung der Normen

### a) Verbandliche Einflußnahme auf die Einführung der Normen

Nach dem Abschluß der Ausarbeitung von Normen taucht ein weiteres Problem auf: wie weit zeigt sich die Industrie angesichts der Unverbindlichkeit der Normen bereit, eine schnelle Einführung vorzunehmen? Der Rationalisierungseffekt der Normung ist ebenso wie von der Zahl der erfaßten Gegenstände auch vom Geltungsbereich der Normen abhängig[1]. Die Überlegungen der Unternehmer in dieser Beziehung können nicht immer durch den Verbrauch beeinflußt werden. Da spielen Fragen eine Rolle, auf die hier bereits weiter oben eingegangen wurde, zu eine, ob in der Vergangenheit eine so starke Umgestaltung stattgefunden hat, ob eine wirtschaftliche Notlage zu zahllosen Behelfsmaßnahmen zwingt, welche Erwartungen die Unternehmer über die

1) Gutenberg: "Grundlagen ..." 1.Bd., a.a.O., S.98

zukünftige Entwicklung der Technik haben etc. Der Zeitfaktor ist auch insofern zu berücksichtigen, als eine allgemeine Normung oder die Revision überholter Normen dann geringen Erfolg haben wird, wenn gerade umfangreiche Rationalisierungsmaßnahmen - seitens einzelner Unternehmer oder im gesamtwirtschaftlichen Rahmen - vorgenommen worden sind[2]. Hier ist wiederum Art und Umfang der Normung von Bedeutung. Sind größere Neuinvestitionen erforderlich, so ist eine Einführung in Betrieben, die gerade erst mit den modernsten Kapazitäten ausgestattet wurden, in hohem Grade unwahrscheinlich. In diesem Falle hätte die Aufgabe der Verbände darin gelegen, in Zusammenarbeit mit den zentralen Normungsinstanzen für eine rechtzeitige Ausarbeitung oder Revision von Normen zu sorgen. Diese Aussage gilt natürlich nicht, wenn es sich nur um die Investitionen einzelner Betriebe handelt.

Es sind jedoch auch Möglichkeiten einer verbandlichen Einflußnahme auf die Einführung der Normen gegeben. Allgemein kann gesagt werden, daß die Einsicht in die Notwendigkeit und damit die Bereitwilligkeit zur Einführung seitens der einzelnen Unternehmer um so größer sein wird, je mehr sie selbst an der Ausarbeitung der Normen beteiligt waren. Hier ergibt sich ein weiterer, noch nicht aufgezeigter Vorteil der Gruppen- gegenüber einer Priorität der Landesnorm.

Ferner ist auf die Bedeutung einer intensiven Aufklärungsarbeit seitens der Verbände hinzuweisen. Sie beginnt bereits mit der Sammlung und Veröffentlichung aller bekanntgewordenen Vereinfachungen, ohne einen bestimmenden Einfluß ausüben zu wollen. Von größerem Wert als einmalige Veröffentlichungen ist allerdings eine regelmäßige Werbetätigkeit, bei der die Verbandsmitglieder immer mehr, durch Rundschreiben, Aufsätze in der Fachpresse, Vorträge auf Tagungen mit anschließenden Diskussionen etc., mit den betr. Fragen vertraut gemacht werden.

1) Als Beispiel kann hier die Entwicklung in der Bundesrepublik nach 1948 angesehen werden, wo Bestrebungen nach

./.

Es wird in der Literatur mitunter betont, daß die Freiwilligkeit bei der Normeneinführung weitgehend nur formelle Bedeutung habe. So erwähnt Gloede[1], allerdings nur mit Bezug auf die Qualitätsnorm, die "technischen Arbeitsgemeinschaften", die sich vor 30 Jahren hauptsächlich in der Elektroindustrie bildeten mit dem Ziel, ein höherwertiges technisches System zu schaffen und weiter zu entwickeln. Die Spitzenleistungen dieser Gruppen bildeten für nicht angeschlossene Betriebe nicht nur einen Anreiz, sondern geradezu eine Notwendigkeit, die Qualität und den technischen Stand ihrer Produkte anzugleichen. - Auch Becker[2] weist darauf hin, daß bei fortschreitender Durchdringung der Gesamtwirtschaft mit Normen und Standards (= Qualitätsnormen) die Bedeutung der Freiwilligkeit ihrer Anwendung sinkt, da dort, wo Normen bestehen, die Gängigkeit einstgenormter Produkte abnimmt.

Jedoch nur, wenn die Normung bereits einen grösseren Bereich des betr. Wirtschaftszweiges erfaßt hat, gelten diese Beobachtungen. Wie wenig sie allgemeingültig sind, zeigt die Meldung[3], daß von 330 für die Textilindustrie entwickelten Normen bisher nur knapp 10% allgemeine Anwendung gefunden haben. Man sieht also, wieviel auf diesem Gebiet noch zu tun ist. Man erkennt aber auch, daß es bei grundsätzlicher Aufrechterhaltung des Prinzips der Freiwilligkeit doch gewisse Fälle geben wird, bei denen die gesamtwirtschaftliche Dringlichkeit eine Umgestaltung unumgänglich macht[4].

---

stärkerer Koordination erst einsetzten, als der Wiederaufbau in vollem Gange war.

1) [illegible]
2) Wolf-Dieter Becker: "Normung ..." a.a.O. S.54
3) Rationalisierung 1954, S.59
4) Dies ist selbst in unserem Wirtschaftssystem erkannt worden, was daraus hervorgeht, daß 1952 erstmalig seit Kriegsende wieder einstimme Entscheidungen, nämlich für gewisse Bereiche des Baumwerkes, [illegible] wurden. Vgl. Rationalisierung 1952, S.89

### 3) Verbindliche Kontrolle der Einhaltung

Natürlich sind auch nach Einführung der Normen eine laufende Kontrolle, mindestens jedoch Stichproben erforderlich, um ihre Einhaltung zu gewährleisten; dies gilt vor allem für die Qualitätsnormen. Selbst wenn es sich [illegible] meine Landesnormen handelt, so ist es für die zentrale Normungsinstanz ohne den Aufbau eines größeren Verwaltungsapparates nicht möglich, eine solche laufende Überprüfung vorzunehmen. Es liegt daher nahe, hier die Verbände einzuschalten, die ohnehin auf diesem Gebiet bereits Erfahrungen gesammelt haben. Es sei nur an das Beispiel des VDMA und seiner Unterverbände erinnert. So hatte etwa der [illegible] deutscher Werkzeugmaschinenfabriken einen [illegible] für Bohrmaschinen, der die Aufgabe hatte, jedes von seinen Mitgliedern gefertigte Modell auf seine Wertigkeit prüfen oder normen zu lassen, bevor es auf dem Markt erschien[1]. Auch Betriebsrevisionen kommen in Frage, wenn, wie etwa bei Nahrungsmitteln, besondere hygienische Arbeitsverfahren zugesichert werden.

Wir haben uns in diesem Zusammenhang zum erstenmal eingehender mit dem Gütezeichen als Marktsymbol für die Qualitätsnorm zu befassen. Hier wird die objektive Gebrauchsqualität eines Gutes angegeben, die als die Summe der nachprüfbaren Eigenschaften definiert werden kann, die zur Erfüllung der bestimmungsmäßigen Aufgaben wesentlich sind. Im Gegensatz zu der bisher besprochenen Art der Norm wird hier die Güte (der praktische Gebrauchswert, die Lebensdauer) eines Produkts festgelegt, ohne im einzelnen seine Ausführung vorzuschreiben[2]. Das Gütezeichen ist nicht zu verwechseln mit der Warenmarke, die lediglich eine Herkunftsbezeichnung darstellt.

---

1) Kartell-Enquete I, Unterausschuß, 3 Arbeitsgruppe, 2. Teil, 1.Abschnitt, S.53. Andere Beispiele bringen u.a. Metzner: "Kartelle und Kartellpolitik" ... a.a.O. S.[illegible] Gliede: "Freiwillige ..." a.a.O. S.226 und Müllensiefen: "Kartelle ..." a.a.O. S.86

2) Wolf-Dieter Becker: "Normung ..." a.a.O. S.52

Gütezeichen können als [illegible] oder als Gruppennormen entwickelt werden; sie werden [illegible] zusammen mit der Fabrikmarke dem [illegible] aufgeprägt. Es erfüllt die Konsumenten,

a) den Konsumenten die [illegible] garantieren,

b) Die Qualitätskontrolle als Mittel der Werbung einzusetzen und bildet damit

c) einen Anreiz für weitere Produzenten, sich der Norm anzuschließen.

Trotz der Unverbindlichkeit ihrer Anwendung ist der Durchdringungsgrad oft sehr groß. Becker[1] erwähnt als Beispiel die in den USA von Verbraucherverbindungen und Laboratorien entwickelten Gütezeichen, die einen [illegible] Rationalisierungsfaktor darstellen, daß sie [illegible] von Unternehmern und Behörden anerkannt werden.

Es müssen jedoch gewisse Schwierigkeiten bei der Aufstellung von Qualitätsnormen berücksichtigt werden. Nach Gutenberg[2] sind die Voraussetzungen einer langfristigen Qualitätsgarantie

a) die Verwendung von Einkäufen stets gleichbleibender Beschaffenheit,

b) die Beibehaltung der gleichen fabrikatorischen Einrichtungen, Herstellungsverfahren und Kontrollen für einen längeren Zeitraum und

c) die Ausschaltung der Qualitätskonsorten seitens anderer Betriebe, die ein relatives Zurückbleiben und damit die Entwertung der Norm zur Folge haben würde.

Diese Einwendungen sind zweifellos richtig; sie begrenzen aber lediglich die Anwendungsbereiche der Gütezeichen, [illegible] sie völlig in Frage zu stellen.

Bisherige und ferner [illegible] gewonnen werden, daß die Unternehmer aus betriebs- oder branchenegoistischen Gründen keine neutrale und objektive Ausarbeitung von Qualitätsnormen vornehmen. Dies kann wiederum zwei Gründe haben: 1. Wenn einzelne [illegible]

---

1) Wolf-Dieter Becker: "Normung ..." a.a.O. S.54

2) Gutenberg: "Grundlagen ..." a.a.O. 2.Bd. S.325

herabzudrücken suchen, so haben sie einen Vorteil für eine spätere Qualitätskonkurrenz und können mit den Werbeargument auftreten, ihr eigenes Erzeugnis liege weit über der Qualität der genormten Produkte. 2. Es kann die ganze Branche an der willkürlichen Festsetzung einer besonders niedrigen Höchstqualität interessiert sein, um durch einheitlichen Verschleiß der produzierten Fertiggüter eine Umsatzsteigerung zu erreichen. Das letztere Verhalten dürfte, wenn wahrscheinlich - obwohl vielfach in der Literatur [illegible] nicht so häufig sein wie das erste, da die Aufrechterhaltung einer Fixierung der Höchstqualität eine [illegible] (Kollektiv-) Monopolstellung voraussetzt, vor allem auch die Nicht-Existenz von Substitutionsgüter.

Die Gefahr solcher Verhaltensweisen seitens der Unternehmer macht eine Zusammenarbeit der Verbände als branchenfremden Instanzen bei der Ausarbeitung von Gütezeichen unbedingt erforderlich, und nur nach entsprechender Kontrolle durch diese Stellen wird das Vorliegen einer [illegible]ten Qualitätsnorm anerkannt, während sonst das [illegible] lediglich eine Warenmarke, d.h. die Herkunftsbezeichnung, darstellt. Es wäre deshalb - um eine Verwirrung der Marktransparenz (ggf. eine bewußte Fehlleitung der Konsumentenpräferenzen) auszuschließen - wünschenswert, daß die [illegible]re Gestalt der Gütezeichen einheitlich auf Landesebene festgelegt wird. In bestimmten Fällen (vor allem für Exportgüter) können auch Gütecertifikate hinzutreten, die den Konsumenten die Ergebnisse der technischen Prüfung zeigen, eventuell auch noch weitere Garantieverpflichtungen enthalten, wie etwa Umtausch oder Reparatur [illegible] dem Verband angeschlossenen Betriebe [illegible] für den einzelnen Unternehmer eine [illegible] keiten im Rahmen der aktiven [illegible] Jedoch sollten diese Certifikate nicht [illegible]

---

1) So bei Leonhard Miksch: "Wettbewerb [illegible] berg 1947, S. 185 und bei Brems: "Certi[illegible]

Fülle Verwendung finden und vor allem nicht die Form von [illegible]

Die an der Ausarbeitung und Kontrolle der Güte- [illegible] beteiligten branchenfremden Stellen können

a) ganz neutral sein, z.B. staatliche oder selbständige [illegible]

b) die Interessen des Marktpartners vertreten.

Als Beispiel seien genannt: Konsumentenverbände, Hausfrauen-Institute[1] oder als neutrale Instanz in der Bundesrepublik der RAL (Ausschuß für Lieferbedingungen und Gütesicherung), der in Verbindung mit dem Deutschen Normen-Ausschuß besteht und als treuhänderisches Gemeinschaftsorgan von Wirtschaft und Behörden die anerkannte Zentralstelle der deutschen "Gütezeichen"-Bestrebungen darstellt[2]. Als Beispiel für eine solche positive Zusammenarbeit seien die Qualitätsnormen für Aluminiumgeschirr genannt, die 1927 vom Reichsverband der deutschen Aluminiumindustrie, den Verbänden des Handels und der Hausfrauen entwickelt wurden. Jeder Händler mußte im Besitz der DIN-Norma[illegible] sein, die dem Käufer die Qualität der einzelnen Produkte zeigte[3]

Zusammenfassend kann gesagt werden, daß die Entwicklung von Gütezeichen, von anderen Vorteilen abgesehen, einen wesentlichen Faktor für die schnellere Durchsetzung [illegible]

---

1) 1956 wurde vom Deutschen Hausfrauenbund das "Institut für Warenprüfung und Qualitätsforschung" in München gegründet. Vgl. Hans Lutz: "Verbraucherpolitik und Warenprüfung" FAZ 3.XI.56. Über ähnliche Institute im Aus- [illegible] ganisation" 1951, S.93 ff: Engelina v. Burg: "Das [illegible] Studer: "Das Institut für Haushaltsforschung in Schweden". Vgl. auch Lohmann: "Ziele..."a.a.O., S.15

2) Wolf-Dieter Becker; "Normung ..." a.a.O. S.53

3) Metzner: "Kartelle als Träger ..." a.a.O. S.33

fern folgende Voraussetzungen berücksichtigt werden:

a) Die einheitliche Festsetzung von Qualitätsnormen ist aus technischen Gründen auf bestimmte Produkte beschränkt.

b) Sie kann ihre Funktion nur erfüllen, wenn sie erst bei einem ausgereiften Produkt einsetzt, wo die Möglichkeit der Qualitätskonkurrenz weitgehend ausgeschaltet wird.

c) Die objektive Festsetzung der Qualitätsnormen macht die Zusammenarbeit mit branchenfremden Instanzen erforderlich.

d) Je mehr solcher Stellen sich in einem Land unabhängig voneinander mit der Aufstellung von Gütezeichen befassen, umso stärker ist die Einführung einheitlicher Maßstäbe für ihre Entwicklung und die Gestaltung einheitlicher Symbole anzustreben.

## III. Die Typenbeschränkung

### 1. Das Problem, vom Markt her gesehen

#### a) Vorteile der Typenbeschränkung

Für den Konsumenten ergeben sich aus der Vornahme einer weitgehenden Typenbeschränkung in der Hauptsache folgende Vorteile:

1. Die Produkte können zu einem niedrigeren Preis angeboten werden. Dies wird dadurch möglich, daß die Normung und die auf ihr aufbauende Typenbeschränkung für die einzelnen Betriebe einen gewissen, wahrscheinlich sogar einen hohen Grad der Spezialisierung bedeuten, wodurch sich z.T. sehr umfangreiche Kostenersparungen im Fertigungstechnischen wie im Vertriebs-Bereich ergeben.

2. Die Qualität der Produkte erfährt eine Verbesserung. Dies hat ebenfalls im Fertigungsbereich liegende Gründe. Durch Verringerung der Produktionsbreite erfolgt

eine stärkere Konzentration auf die Herstellung einzelner Güter, und es ist dem Unternehmer möglich,

a) für die Forschungs- und Konstruktionsarbeiten bei der Entwicklung neuer Produkte mehr Mittel zu verwenden, sowie

b) während der herstellenden Arbeiten Erfahrungen zu sammeln und laufend produkt wie Verfahren zu verbessern und auszufeilen (Know-How-Strategie)

3. Die Beschränkung nicht nur der Typen s u h l zu einem gegebenen Zeitpunkt, sondern auch des häufigen Typen w e c h s e l s. Im Zeitablauf ermöglicht einen wesentlich verbesserten Kondendiosat. Es kann, unter Zuhilfenahme der Normung möglichst vieler einzelner Aggregate, der Reparaturservice in ganz anderer Weise als vorher ausgebaut werden, was vor allem für den Export von großer Bedeutung ist. Die Sortimentstreite und der ständige Typenwechsel in der deutschen Traktorenindustrie zwang bereits in den zwanziger Jahren die russischen Abnehmer, wegen einzelner Ersatzteile Reisen nach Deutschland zu unternehmen, um zu versuchen, die inzwischen nicht mehr "gängigen" Teile noch irgendwo zu entdecken oder sie in kostspieliger Sonderfertigung herstellen zu lassen. Diese groteske Situation hat sich bis heute nicht geändert: Die Türkei sah sich genötigt, ein staatliches Reparaturprogramm für deutsche Ackerschlepper einzurichten, um die unbrauchbar auf den Feldern herumstehenden Gespanne wieder einsatzfähig zu machen.[1]

4. Schließlich ist noch ein sehr wesentlicher gesamtwirtschaftlicher Aspekt der Standardisierung aufzuzeigen, nämlich ihr Einfluß auf die Erhöhung der Markttransparenz. Diese, eine der Hauptvoraussetzungen für den störungsfreien Ablauf des Preisbildungsprozesses, ist um so weniger vorhanden, je heterogener das Gütersortiment wird.

---

1) Diese Angaben beruhen auf mündlichen Informationen seitens des RKW Frankfurt/M.

Die von Miksch[1] aufgezeigten Bedingungen für die Aufrechterhaltung der vollständigen Konkurrenz sind mit zunehmender Sortenvielfalt nicht mehr genügend erfüllt. Zu berücksichtigen sind hier z.B. auch die durch den ständigen Typenwechsel entstehenden Nebenmärkte mit übernolten, aber voll brauchbaren Produkten, deren Unterbringung oft zum Ansatzpunkt für private Marktregelungen wird[2]. Je stärker dagegen typisierte Produkte auf den Markt kommen, die nicht ständig durch neue verdrängt werden, und je mehr die Urteilsbildung des Konsumenten durch Gütezeichen unterstützt wird, um so eher ist wieder eine gewisse Markttransparenz gegeben.

b) Grenzen der Typisierung

Wie weit eine Typen b e s c h r ä n k u n g durchgeführt werden kann, ohne einen Grad der T y p i s i e r u n g zu erreichen, der von den Verbrauchern als Einschränkung ihrer Konsumfreiheit empfunden und abgelehnt wird - dieses Problem wird niemals eine optimale Lösung finden können. Dabei ist diese Frage nicht nur in einer freien Marktwirtschaft, sondern auch in einer Planwirtschaft - wenn auch hier in geringerem Maße - von Bedeutung (sofern nicht die wirklichkeitsfremde Annahme gemacht wird, daß es Wirtschaftsverfassungen gibt, bei denen der Planträger überhaupt keine Rücksicht auf die Meinung der Bevölkerung zu nehmen brauchte).

Für unser Wirtschaftssystem stellt sich damit die Frage wie folgt: Mit welchen Mitteln kann eine Typenbeschränkung durchgeführt werden, ohne daß eine als Zwang empfundene Uniformierung erreicht wird? Wie weit kann eine freiwillige, agl. sogar unbewußte Anpassung der weitgehend emotionell bestimmten Bedürfnisstruktur an die rationell bestimmten Interessen der Produktion vorgetrieben werden?

---

1) Miksch: "Wettbewerb ..." a.a.O. S. 87

2) Miksch: "Wettbewerb ..." a.a.O. S. 183

Es gibt hier offenbar verschiedene Möglichkeite[illegible] Durchführung die Arbeit der Verbände eine wich[illegible] spielen könnte:

1. Liegt bei einem bestimmten Produkt eine [illegible] gewöhnlich große Sortenvielfalt vor, so ist eine [illegible] die Verringerung möglich, ohne daß im Konsumbereic[illegible] haupt etwas davon empfunden wird. Ein Beispiel da[illegible] die auf S.59 erwähnte Verringerung des Jahres[illegible] Rundfunkgeräten von über 200 Modellen auf [illegible]

[illegible]

Geräten als zu gering ansehen wird – eher wir[illegible] sich [illegible] ihn die Möglichkeit erhöhen, gewisse Vergleichsmaß[illegible] der Auswahl aufzustellen. Ein noch viel krasse[illegible]er [illegible] bei der Schuhindustrie vor, deren Gesamtangebot, nach [illegible]per[1], wahrscheinlich eine sechsstellige Typenzahl [illegible] stellt. Selbst unter Berücksichtigung der Tatsache, daß [illegible]

[illegible] delt, würde eine Reduzierung auf wenigstens 50% vom Kon[illegible]

[illegible] das er in den Geschäftsauslagen selbst einer Großsta[illegible] gebreitet sieht, im Höchstfall einige 1000 Modelle g[illegible] werden.

2. Eine Typenbeschränkung wird im Konsumbereich [illegible]

[illegible]

chen Betrachter annehmen lassen, es handele sich um [illegible]

---

1) Rieper: "Rationalisierung ..." a.a.O. S.11

verschiedene Produkte. Dies gilt vor allem dann, wenn nicht nur Techniker, sondern auch Künstler und Psychologen an der Produktgestaltung beteiligt sind. Als Beispiel kann man den Aufstieg von General Motors gegenüber Ford anführen[1]. Hier versuchte man erstmalig, dem Konsumentenbedürfnis nach Abwechslung und einer dem individuellen Geschmack angepaßten Warenform entgegenzukommen und auch dem ästhetischen Empfinden Rechnung zu tragen, - dabei jedoch die Mechanisierung der Fertigung und einen stabilen Betriebsgang beizubehalten. Man löste das Problem eben dadurch, daß man sich bei Variationen des Fertigprodukts auf Nebendinge konzentrierte, wie gewisse Änderungen der Karosserie und des Anstrichs. Der außergewöhnliche Erfolg dieser damals noch in den Anfängen steckenden Methode kennzeichnet ihre Bedeutung für eine optimale Koordination von Produktions- und Bedarfsstruktur.

3. Einen gewissen Einfluß auf eine weniger sprunghafte und starker rationell bedingte Entwicklung der Bedürfnisse sollte langfristig auch eine zweibewußte Aufklärungsarbeit haben, die vom Staat, den Verbänden (von Unternehmern, Verbrauchern und Handel), der Presse etc. getragen werden könnte. Als Beispiele seien die z.T. sehr volkstümlich gehaltenen Broschüren des RKW, die Bilderserien verschiedener Zeitschriften, Vortragsreihen von Hausfrauenverbänden etc. genannt. Es ist sehr schwer, den Erfolg einer solchen Propaganda genauer zu bestimmen, man wird vermutlich nicht einmal sagen können, ob die Wahrscheinlichkeit einer langfristigen Beeinflussung größer ist oder ob aber mit kurzfristigen, aber nicht stabilen Erfolgen (analog denen von "Farbenfeldzügen") gerechnet werden muß. Die vielen psychologischen Faktoren sind zu wenig unabsehbar. Andererseits muß aber - und dies wird oft übersehen - darauf hingewiesen werden, daß auch in der "freien Wirtschaft" die Wünsche des Konsumenten nicht ein absoluter Begriff sind, dem sich alles anzupassen hätte. Die Bedürfnisse eines Käu-

---

1) Beckerath: "Der moderne ..." a.a.O. S.104

fers sind oft noch nicht klar formuliert und in sehr vielen Fällen stark beeinflußbar. Es ist irrelevant, ob es mehr die Überredungs- oder die Überzeugungskunst eines [illegible]käufers ist, die den Kunden veranlaßt, etwas anderes als ursprünglich beabsichtigt zu kaufen - entscheidend ist [illegible] wie stark formbar die Bedürfnisstruktur der Konsumenten doch offenbar ist. Diese Beobachtung spricht auch für gewisse Erfolgsmöglichkeiten einer planmäßigen Aufklärungsarbeit.

4. Eine gewisse Typenauslese kann schließlich [illegible] anfertigungen und für die Produktion in kleinen Serien kalkuliert werden, sondern vielmehr ein Teil dieser überhöhten Kosten auf die der großen Serie überwälzt wird.[1] In Betrieben mit großer Serie und nur selten anfallenden Sonderanfertigungen wird diese Preisverzerrung kaum ins Gewicht fallen, in vielen Fällen jedoch tritt eine starke Verteuerung der Serienprodukte ein, was folgendes Beispiel [illegible][2] [illegible] Büroartikelbranche stellt ein bestimmtes Erzeugnis a) in einer genormten Größe her (Beschäftigung von 25 Arbeitern, [illegible] Arbeitern, Anteil der 900 Produkte am Gesamtumsatz: 40%). [illegible] kauft, obwohl die Selbstkosten mancher Sonderfertigungen ein Mehrfaches des Preises betragen.
Durch eine derartige Kostenüberwälzung wird aber nicht nur die Nachfrage nach unrentablen Produkten und die Entstehung weiterer Sonderwünsche gefördert, sondern es wird an-

---

1) Vgl. u.a. Hans-Georg Bessenbruch: "Typenbeschränkung - ja, aber wie?", Der Volkswirt, Sonderheft "Rationalisieren", RKW-Sonderdruck o.J.
2) Roeper: "Rationalisierung ..." a.a.O. S.19

dererseits auch der Kaufanreiz der Serienprodukte durch deren ungerechtfertigt hohen Preis vermindert. Wenn auch die Schwierigkeiten der exakten Kostenträgerrechnung für kleine Betriebe nicht verkannt werden sollen, so muß wenigstens eine richtige Verrechnung der Fertigungseinzelkosten (Löhne, Material, vor allem Berücksichtigung des Konstruktionsaufwandes) angestrebt werden. Auch dies ist wieder ein Hinweis darauf, wie wichtig die beratende Tätigkeit der Verbände auf dem Gebiet der Kalkulation ist.

Zusammenfassend kann man sagen: Auch ohne zentrale Lenkung ist eine sehr starke Typenbeschränkung möglich. Der erste Schritt besteht dabei darin, diese soweit vorzunehmen, wie es der Konsumsphäre noch gar nicht bewußt wird. Den zweiten Schritt bildet dann eine langfristige Beeinflussung der Konsumenten durch planmäßige Aufklärungsarbeit. Der dann immer noch bestehenden Neigung zu sehr ausgefallenen Sonderwünschen kann schließlich durch kostenechte Preisstellung wirksam begegnet werden.

Vielleicht ist es im Rahmen der zweckmäßigen Entwicklung unserer Wirtschaft - etwa mit Hilfe exakter Marktanalysen - möglich, eine objektive Grenze der Typenbeschränkung (unter Berücksichtigung eines gewissen Streubereichs) herauszuarbeiten. Diese Grenze liegt sehr wahrscheinlich viel tiefer, als man es in einem durch die Konsumfreiheit gesteuerten Wirtschaftssystem annehmen möchte. Bei entsprechender Markttransparenz, die Preis und Qualitätsvorteile eindeutig hervortreten läßt, wird oft ein sehr stark rationelles Verhalten der Verbraucher beobachtet. Der außerordentliche Erfolg des Volkswagens, dessen Besitzern man kaum eine Neigung zur Uniformierung nachsagen kann, spricht dafür. Man könnte hier vielleicht von einem gesamtwirtschaftlichen kritischen Typisierungsgrad sprechen[1], das im Schnittpunkt der Interessen der Marktpartner liegt, und

---

1) Vgl. hierzu Gutenberg: "Grundlagen ..." a.a.O. 1.Bd. S.314; ferner Wolf-Dieter Becker: "Normung ..." a.a.O. S.54

[illegible]

[illegible] Feld.

## 2. Das Problem, vom Betrieb her gesehen

### a) Vorteile der Spezialisierung

[illegible] lichkeiten der Serien-, eventl. sogar der Massenfabrikation gegeben.

[illegible] technik, führt zu einer starken Verringerung der Kapital-Umschlagsdauer. Dies ist größtenteils durch die weitgehende Ausschaltung der Zwischenlager bedingt.

[illegible] Materialausschuß verringert wird. Für den noch vorhandenen gleichmäßigen Materialausschuß jedoch oder für Abfallprodukte ist eine bessere, systematischere Verwertung mögl[illegible]

3. Einer der Hauptvorteile der Spezialisierung liegt in der z.T. völligen Ausschaltung des Problems d[illegible] "Sortenwechsels" und der damit verbundenen Kosten. Di[illegible] erlangen in der modernen, hochmechanisierten Fertigung [illegible] zunehmende Bedeutung. Je größer die Zahl der in einem Betriebe hergestellten Produkte ist, um so mehr muß mit [illegible]

---

1) Ernst Feuerbaum: "Die Zubringer- und die Montageindustrie" Berlin 1956, S.65, 105 f. Feuerbaum nennt als Beispiel Ford, der eine besondere Abteilung für das Studium [illegible] rungen hatte.

[illegible] ungen gerechnet werden: [illegible][1] z.B. durch Entwürfe, [illegible] etc.[2] [illegible] Sortenwechsel stört zum anderen [illegible] ung, besonders [illegible] ommen werden muß.

[illegible] ierung der Lagerhaltung als Folge [illegible] kung zu nennen. Es ergeben sich wesentli- [illegible] arungen für den einzelnen Unternehmer - in [illegible] Maße jedoch für den Handel. Auf Grund der [illegible] Homogenitat der typisierten Produkte kann der [illegible] kann deshalb auch nicht v. Beckeraths Behauptung[3] [illegible] deshalb aus, weil er nicht an einer Uniformie- [illegible] dürfnisses interessiert sein werde , welche die [illegible] Aufgabe einschränke. Eher ist die Ansicht zu [illegible] sten, daß die Vorteile für den Handel[4] hier viel grös- [illegible] ind als die äußerst unwahrscheinliche Gefahr, im Rahmen [illegible] nicht zentral gelenkten Wirtschaft eine Typisierung [illegible] ive Funktion des Handels zu einer reinen Vertei- [illegible]

[illegible] ch ergeben sich z.B. durch weitgehenden Fort- [illegible] starkere Stoßkraft der Werbung etc. Becker[5] nennt in [illegible] Rahmen die Kosteneinsparungen nach der Einführung [illegible] marke "Union" des Braunkohlesyndikats.

---

1) [illegible] Beste: "Rationalisierung durch Vereinheitlichung als betriebswirtschaftliches Problem" in "Grundlagen der Typisierung und Normung" RKW-Studien 1956, Heft 21, [illegible]

2) [illegible] ion und -kontrolle bei der Fertigung zu denken und [illegible]

3) [illegible] "Der moderne ..." a.a.O. S.228

4) Vgl. die Zahlenbeispiele auf S.59

5) Theodor Becker: "Die Bedeutung ..." a.a.O. S.86

[illegible]. Einen indirekten Einfluß [illegible] [illegible]dungen des Unternehmers kann die Spe[illegible] [illegible] noch dadurch ausüben, daß durch [illegible]-ung auch des Rechnungswesens eine exaktere [illegible] [illegible]ung möglich ist.

b) Grenzen der Spezialisierung

Vor der Umstellung der Fabrikation eines [illegible]-bes auf eine geringere Fertigungsbreite sind eine Re[illegible] [illegible] Vorfragen zu klären, wobei wiederum den Verband [illegible] [illegible] [illegible] die wichtigsten Voraussetzungen für die [illegible] sind:

1. [illegible] kontinuierliche Produktion und der Anfall von Kup[illegible]-ten machen die Fertigung völlig unelastisch.

2. Da die Spezialisierung [illegible] mittlere Betriebe überhaupt nicht in Frage kommen.

3. Einer zu stark forcierten Spezialisierung [illegible] oft dadurch eine Grenze gesetzt, daß die betriebsindivi[illegible] [illegible]

---

1) Abromeit: "Erzeugnisplanung [illegible]

[illegible] Werbe-) kapazität. Eine optimale harmonische [illegible] dieser Faktoren wird um so weniger erreicht, [illegible] ionsbreite verringert wird.

4. [illegible] Nachfrage muß groß genug sein, da- [illegible] Absatz der Serien- und Massenprodukte mit einem [illegible] Fertigungsum- [illegible] Produkte (auch [illegible] kurzfristig [illegible]

5. Die Nachfrage muß aller Voraussicht nach [illegible] relativ stabil bleiben, um
[illegible] kontinuierlichen weiteren Absatz und
[illegible] konstante optimale Kapazitätsausnutzung [illegible] sten.
[illegible] ist deshalb [illegible] produzieren als Aggregate mit v[illegible] Verwendbarkeit[1]. - Die langfristige Entwicklung [illegible] frage kann jedoch nur innerhalb eines sehr weiten [illegible] heitsbereichs vorausgesagt und beeinflußt werden. [illegible] die Aufrechterhaltung einer gewissen Fertigungselastizität zur Verminderung des Absatzrisikos von großer Bedeutung. Die u.U. sehr hohe Unelastizität der Produktion schränkt die Vorteile der Spezialisierung wesentlich ein und [illegible] der Wettbewerbsbeschränkung durchbrochen werden kann.

---

1) Gutenberg, "Grundlagen ..." a.a.O. 1.Bd. S.316 f.

[illegible] auch Walter Huppert: "Wirtschaftslenkung", Meisenheim [illegible]

## IV. Das Verhältnis der Produktionsvereinheitlichung zur Wettbewerbsbeschränkung

### a Kartellierungsneigung

Eine im Produktionsbereich der Unternehmung [illegible] dete Kartellierungsneigung ist dann sehr gering oder überhaupt nicht vorhanden, wenn ein relativ großer Spielraum der Fertigungselastizität gegeben ist. Dies ist unter folgenden Voraussetzungen der Fall:

1. Eine weitgehende Spezialisierung erfolgt [illegible] läßt sich dann zum Teil auch im Rahmen der vorhandenen [illegible] lagen erweitern oder umstellen. Diese Annahme dürfte allerdings nicht sehr häufig zutreffen, da die wesentlichen [illegible] teile der Spezialisierung sich erst aus der Serien- und [illegible] sennproduktion ergeben und diese weitgehend [illegible] im Bereich relativ arbeitsintensiver Fertigung.

2. Der Typenbeschränkung unterliegen nur wenige [illegible] sonders unrentable Produkte - streng genommen ist hier [illegible] Begriff der Spezialisierung noch gar nicht anzuwenden. [illegible] ist hier etwa an solche Fertigungen gedacht, die ursprünglich nur als Behelf in der Kriegs- und Nachkriegszeit aufgenommen wurden[1]. Unrentable Produktionen ergeben sich auch einfach dadurch, daß sich in der Entwicklung eines Betriebes und einer Industrie die Fertigungsstruktur häufig erst sehr spät der gewandelten Absatzstruktur anpaßt[2]. Auch ein [illegible] tausch unrentabler Produktionen zwischen zwei oder mehr [illegible] Unternehmen ist möglich[3]. Es ist dabei wichtig, fest [illegible]

---

1) Vgl. unsere Ausführungen auf S.60

2) Ein Beispiel aus den USA findet sich in einer Ve[illegible] lichung des RKW ("Vereinfachung ..." a.a.O. S.15, [illegible] regten Fachverbände die Ausmerzung gewisser Typen [illegible] trien an, so z.B. 29% aller Messingventile, die nur [illegible] des Gesamtumsatzes erzielten.

3) Ein solcher Tausch erfolgte zwischen Hoesch und [illegible] Der eine Konzern [illegible] gung ab, der andere einen Teil der Halbzeug- und [illegible] produktion. Vgl. Hierzu Kartellrundschau 1925, [illegible]

[illegible] ein solches Vorgehen, im Gegensatz zur Forschungs-
[illegible], selbst dann keine Kartellierung zur Folge zu
[illegible] damit ein Patentaustausch verbunden ist.
[illegible] sowohl [illegible] II Pro-
[illegible] n d Produkt B hergestellt, so waren auf jeden
[illegible] zwei Konkurrenzbeziehungen, nämlich auf den Märkten A
[illegible] Eine hieraus ggf. resultierende Kartellie-
[illegible] durch den Tausch ausgeschaltet, denn
[illegible] Unterneh-
[illegible] zialisiert. Lag jedoch eine [illegible]
[illegible] rrenzbeziehung vor, nämlich zwischen A und B, so ist
[illegible] durch den Tausch nicht ausgeschaltet. In diesem Falle
[illegible]
[illegible] nicht - Preisabsprachen mit größter Sicherheit anzu-
[illegible]

Eine beschränkte Spezialisierung ergibt sich [illegible]
durch weitgehenden Abbau unrentabler Fertigungshilfsst[illegible]
[illegible] in der Industrie angetroffene [illegible]
[illegible] stellung) d[illegible]
tungen [illegible] hmen, führt oft zu beachtlic[illegible]
lusten, da weder die quantitative noch die quali[illegible]
[illegible] um nur [illegible]
[illegible]
[illegible] führt und Produkte fertigt, die im Einzelhandel zu einem
Drittel der Herstellkosten erhältlich wären. Was die Repa-
raturen anbetrifft, so wäre es möglich - wenn die örtlichen
[illegible] egeben sind -, auf verbandlicher Ebene
Werkstätten einzurichten, die für mehrere Firmen geme[illegible]
arbeiten.

[illegible] Normung erlaubt, trotz [illegible]
[illegible] inen relativ hohen Grad der Ferti-
[illegible] t zu erhalten. Die Verwendung von
[illegible] erwähnten "Baukastenprinzip"
[illegible]

---

1) [illegible]

[illegible] sich immer mehr durch. Die Auswechslung einzelner Teile ermöglicht eine schnelle und mit nur geringen Kosten verbundene Umstellung auf neue Fertigungen. Als Beispiel kann u.a. die Werkzeugmaschinenindustrie dienen, in deren Bereich sich solche Anlagen besonders bewährt haben. (Vgl. die Ausführungen auf S. 62 ). Die fortschreitende Standardisierung liegt wohl auch der Beobachtung von Duplex zugrunde, daß die Fähigkeit der weiterverarbeitenden Industrie zu einer schnellen Umstellung von Friedens- auf Kriegsproduktion und umgekehrt selbst Fachkenner überrascht habe[1].

4. Schließlich ergibt sich noch die Möglichkeit der Kompensation von mangelnder Fertigungs- durch erhöhte Absatzelastizität. Der Betrieb spezialisiert sich auf Produkte, die auf möglichst wenig interdependenten Märkten nachgefragt werden. Als Beispiel dienen Artikel mit gegenläufiger Saison, das Ansprechen gänzlich verschiedener Verbraucherschichten, die (Zubringer-)Produktion für mehrere Industriezweige und die Fertigung sowohl für den Inlandsmarkt wie für den Export. Die Belieferung verschiedener Branchen durch einen Betrieb der Zubringerindustrie ist natürlich nur bei weitgehender Normung möglich[2]. So findet man hier dann einen weiteren, noch nicht aufgezeigten Vorteil der Normungsarbeit.

## 2. Stärkere Kartellierungsneigung

Man kann zunächst auf Grund des oben Ausgeführten feststellen, daß eine stärkere Kartellierungsneigung immer dann gegeben ist, wenn eine geringe Fertigungselastizität ein sehr hohes Absatzrisiko hervorruft. Es gibt jedoch noch eine Reihe weiterer Faktoren, die sich im Zusam-

---

1) [illegible], 2.Aufl., Bern - Tübingen 1952, S. 229

2) Feuerbaum: "Die Zubringer ..." a.a.O. S.32, nennt als Beispiele [illegible] wie Schrauben, Bolzen etc. auch komplizierte Teile: Kolbenringe für alle Arten von Verbrennungsmotoren, Ketten für Motorrad- und sonstige Kraftfahrzeuggetriebe sowie für Werkzeugbänke.

menhang mit der Produktionsvereinheitlichung ergeben und die eine Verstärkung der Kartellierungsneigung zur Folge haben können.

1. Die Spezialisierung hat zur Folge, daß weniger Betriebe mit weniger Produkten konkurrieren. Dies tritt in jedem Falle ein. Gleichgültig ob der Verband nur einzelwirtschaftlich beratende oder überbetrieblich [illegible] Funktionen ausübt. Es werden damit zwei der Voraussetzungen geschaffen, welche die Kartellbildung wesentlich erleichtern. Mit dieser Feststellung ist natürlich keine Aussage darüber gefunden, inwieweit hiervon Gebrauch gemacht wird. Man hat sogar auf die Möglichkeit hingewiesen, daß ein Kartell mehrere Produktionsgruppen bilden könne, deren jede nur bestimmte Güter produzieren dürfe und daß trotzdem schärfste Konkurrenz zwischen den Mitgliedern der gleichen Gruppe herrschen könne[1]. Die Möglichkeit der Kartellbildung hat jedoch unter den gegebenen Voraussetzungen einen hohen Wahrscheinlichkeitsgehalt. Der Grenzfall würde darin bestehen, daß (angesichts außergewöhnlich hoher Fixkosten und/oder einer sehr begrenzten unelastischen Nachfrage) sich die wenigen Unternehmen einer Branche dergestalt spezialisieren, daß jeder Monopolist wird[2].

2. Aus der Normungsarbeit kann bei den Unternehmern das Bestreben entstehen, willkürlich niedrige Qualitäten als Maximum festzusetzen, um durch die kürzere Nutzungsdauer ihrer Produkte eine Steigerung des Umsatzes zu erreichen. Dieser Fall ist ähnlich dem der Patentblockierung, der bei den Forschungsgemeinschaften besprochen wurde[3]. Im

---

1) [illegible] Krag: "Studien im privaten und öffentlichen Kartellrecht", Mannheim 1922, S.13

2) Ähnlich ist die Situation in der deutschen Fernsehindustrie, wo sich 1949 Sendfunkgesellschaften, Post und Industrie darüber einigten, daß ein Teil der Unternehmen Sende- und Übertragungsanlagen baut, andere fertigen Geräte für die Ausstattung des Studios, wieder andere elektroakustische Einrichtungen etc. Vgl. FAZ 17.1.1953 "Gemeinschaftsarbeit in der Fernsehentwicklung"

3) Siehe S.53 f. 21.

allgemeinen kann beobachtet werden, daß kartellierte Unternehmen eher auf eine selbständige Preispolitik verzichten als auf die Qualitätskonkurrenz. Umgekehrt können wir schließen, daß eine derart krasse Fixierung der Verhaltensweise "Produktgestaltung" sehr wahrscheinlich mit Preisabsprachen verbunden sein wird, zumal sich kein Unternehmer angesichts schärfer Preiskonkurrenz an vereinbarte Qualitätsbegrenzungen halten würde.

3. Die Durchführung einer weitgehenden Spezialisierung wird von vielen Unternehmern damit abgelehnt, daß mit Rücksicht auf die Konkurrenz ein vielseitiges Verkaufsprogramm erforderlich sei, selbst wenn die größere Zahl der Typen nur einen sehr geringen Teil des Umsatzes ausmache. Die Chance des Anknüpfens, der Pflege und des Ausbaues einer Geschäftsverbindung sei um so eher gegeben, je vielseitiger der Lieferant den Kundenwünschen nachkommen könne. Auch der Handel verstärke diese Haltung der Unternehmer dadurch, daß Bestellungen oft nur dorthin gegeben würden, wo das gesamte Branchensortiment in bequemster Weise erhältlich sei[1]. Diese Argumente gelten nur sehr bedingt, denn wenn der Unternehmer die Vorteile der Spezialisierung weitgehend an den Markt weitergibt, so ist anzunehmen, daß sich der Handler (der ja selbst konkurriert) als der Verbraucher eher an höheren Qualitäten und niedrigeren Preisen als an dem größeren Sortiment orientieren wird. - Nimmt man jedoch die geschilderte Verhaltensweise von Verbraucher und Handel als gegeben an, so ergibt sich hieraus im Falle weitgehender Spezialisierung für den einzelnen Unternehmer die Notwendigkeit eines sehr engen Kontaktes mit der Konkurrenz, der logischerweise zu einer Verkaufszentrale, mindestens zu einer Auftragslenkungsstelle, führen müßte. Daß eine derart enge Zusammenarbeit nur auf der Basis von Preisabsprachen möglich ist, liegt auf der Hand. -

---

1) Abermals: "Erzeugnisplanung ..." a.a.O. S.174; S. Tafel: "Firmenkenntnisschaft - ein Weg zu rationellen Arbeiten", Rationalisierung 1955, S.22 f.

4. Eine Kartellierungsneigung ist [illegible] so größer, je stärker die Fertigung der einzelnen Betriebe spezialisiert ist und je begrenzter und/oder [illegible]scher [illegible] frage ist. Die Ausnutzung für Kartellierungsneigung [illegible] ner Vinierung wesentlich übernöhter Preise wird jedoch dadurch stark eingeschränkt, daß die Spezialisierung z.T. eine wesentliche Herabsetzung des [illegible] Folge hat[1]. Damit können sich die [illegible] und der Anreiz für das Auftreten von Außenseitern [illegible] stärkt. (Dagegen spricht allerdings der Mangel an [illegible] scher Erfahrung.) Wenn aber eine [illegible] elastizität der Betriebe und eine gegenüber den Produkten der Zubringerindustrie möglicherweise [illegible] ge angenommen wird, so kann das Auftreten [illegible] ter katastrophal wirken.

5. Eine weitere Einschränkung [illegible] lierungsneigung schließlich - [illegible] [illegible] Aufgaben we- [illegible] [illegible] und Gruppenschutz[2] [illegible]

Zusammenfassend ist festzu[illegible] [illegible]svereinheitlichung nur unter bestimmt[illegible] [illegible] eine Wettbewerbsbeschränkung zur Folge hat

---

1) Feuerbaum: "Die Zubringer [illegible]
2) Dieses System garantiert, daß kein [illegible] glied während der Vertragsdauer die [illegible] dukte aufnimmt, die schon ein andere[illegible]
3) [illegible] der Spezialisierung beschäftigen, so z.B. [illegible] "Die Wettbewerbsbeschränkung", Köln 1956, [illegible] "Kartelle und ..." a.a.O. S. 35 und v.Becker[illegible] moderne ..." a.a.O. S.287. Es ist ferner zu [illegible] der Rosenstock'schen Werkstattaussiedlung auf den [illegible] selbständiger Kleinbetriebe [illegible] spezialisiert sind und an eine Kopffirma liefern, welche die Vertriebsaufgaben wahrnimmt. [illegible]

Durch die N o r m u n g s a r b e i t entsteht im allgemeinen keine Kartellierungsneigung. Ausnahmen liegen vor,

a) wenn ein Betrieb veranlaßt wird, während der gemeinsamen Ausarbeitung der Normen wesentliche Wettbewerbsvorteile aufzugeben, z.B. Spezialkenntnisse seines Know-how;

b) wenn die Gefahr eines Mißbrauchs der Qualitätsnormen besteht, und aber durch eine neutrale Übermachung nicht weiteres zu vermeiden ist.

Die S p e z i a l i s i e r u n g verstärkt eine b e r e i t s b e s t e h e n d e Kartellierungsneigung insofern, als sie durch Verringerung der Zahl und Größe der konkurrierenden Betriebe und der Zahl der konkurrierenden Produkte Voraussetzungen schafft, die eine Kartellbildung erleichtern. Das durch die Spezialisierung erhöhte Absatzrisiko macht eine stärkere Kartellierungsneigung wahrscheinlich, vor allem wenn die Nachfrage nach einem Gut begrenzt und starr ist, andererseits aber ein reichhaltiges Verkaufsprogramm verlangt wird, und wenn keine Elastizität der Fertigung oder des Sortiments besteht.

# [illegible]

# DER GESCHÄFTSBEREICH

## 4. Kapitel

## Die Marktforschung

### I. Wesen und Ziele der Marktforschung

Aus der Reihe der verschiedenen Möglichkeiten einer verbandlichen Zusammenarbeit im geschäftlichen Sektor sollen zwei Bereiche herausgegriffen und näher untersucht werden, in denen eine wesentliche direkte und/oder indirekte Beeinflussung der unternehmerischen Entscheidung erreicht werden kann, ohne daß wettbewerbsbeschränkende Absprachen vorzuliegen brauchen. Und zwar handelt es sich hier um die Marktforschung und die Werbung, welche die beiden wesentlichen Mittel zur Sicherung eines kontinuierlichen Absatzes darstellen. Im folgenden Kapitel soll zunächst die verbandliche Marktforschung untersucht werden.

Wie die Forschung mit der Entwicklung neuer und der Verbesserung alter Produkte oder Verfahren die Grundlage für die Fertigung bildete, so hat der Absatz[2] auf der

1) Beispiele hierfür sind: Einkaufsgemeinschaften, Konditionenkartelle, zentraler Verkauf (bei Syndikaten), Kreditschutzdienst.

2) Die Marktforschung erstreckt sich natürlich in gleicher [illegible] auf die B e s c h a f f u n g. Im Folgenden wird jedoch hauptsächlich die A b s a t z marktforschung behandelt werden, weil a) eine Reihe von Fragen für beide Bereiche gilt (z.B. Statistik, Konjunkturprognose), sodaß sich eine gesonderte Untersuchung über den Beschaffungssektor erübrigt; b) wirft aber darüber hinaus der Absatz besondere Probleme auf (vor allem die Unberechenbarkeit des Konsumentenverhaltens); c) hat die Absatzmarktforschung eine größere Bedeutung vor allem für kleinere Betriebe (Export), u. diese kommen ja meist für eine verbandl. Zusammenarbeit in Frage.

Marktforschung auf, die dem Unternehmer zeigt, welche Produkte überhaupt nachgefragt werden. Diese Untersuchung der Märkte kann auf verschiedene Weise durchgeführt werden; je nach den angewandten Methoden, der Länge der Beobachtungsperiode etc. spricht man von Markterkundung, von Marktforschung (im engeren Sinne), von Marktanalyse, -beobachtung und -prognose[1]. Die verbandliche Zusammenarbeit kann nun, wie noch zu zeigen sein wird, in allen diesen Formen erfolgen.

Es wurde bereits im Rahmen der Ausführungen über die Spezialisierung auf die Bedeutung der Fertigungselastizität hingewiesen, da eine langfristig kontinuierliche Produktion auf Grund der Ungewißheit hinsichtlich der Marktentwicklung nicht gewährleistet ist. Es ist nun die Aufgabe der Marktforschung, zu bewirken, daß eine Reihe dieser Unsicherheitsfaktoren ausgeschaltet und andere in den Streubereich einer elastischen Planung einbezogen werden können. Die Anhaltspunkte hierfür liefert die Marktprognose. Diese hat, im Gegensatz zur allgemeinen Wirtschaftsprognose, vor allem den betriebswirtschaftlichen Bedürfnissen Rechnung zu tragen und die spezifische Verflechtung mit dem zeitlichen Ablauf des Marktgeschehens für jede Branche und möglichst jedes Unternehmen herauszuarbeiten[2]. Wesentlich dafür ist die Erkennung von Marktfaktoren (Zinsen, Effektenkurse, Baugenehmigungen etc.), auf Grund derer man über den zukünftigen Umsatz einer bestimmten Ware genauere Aussagen machen kann[3]. Diese Marktfaktoren können ggf. bereits durch einfache Markterkundung ermittelt werden.

Als Marktfaktoren in erweitertem Sinne kann man alle Ereignisse ansehen, die nach seinen wirtschaftlichen

---

1) Vgl. hierzu u.a. Gutenberg: "Grundlagen ..." a.a.O., 2.Bd., S.55 ff; Lehmann: "Der Wirtschaftsplan der Unternehmung", Berlin-Leipzig-Wien 1930, 2.Aufl., S.70; Lehmann: "Betriebswirtschaftslehre - Wirtschaftslehre der gewerblichen Unternehmungen", Hamburg 1936, S.125 f.

2) Erich Schäfer: "Markt- und Konjunkturforschung als Funktion der Unternehmung", Ztschr.f.Handelswiss.Forschung 1955, S.562

3) Gutenberg: "Grundlagen ..." a.a.O., 2.Bd., S.51

Niederschlag finden, [illegible] mit [illegible] Sicherheit auf eine bestimmte Entwicklung hindeuten. Dies soll an einem Beispiel erläutert werden[1]. Im Laufe des Krieges begann sich in amerikanischen Statistiken ein grundlegender Wandel in der Bevölkerungsstruktur abzuzeichnen, der etwa 1937 eingesetzt hatte. Die Zahl der Familiengründungen und der Geburten hatte [illegible] angenommen, und ein Unternehmer der Elektrotechnik [illegible] den Schluß, daß sofort nach dem Kriege ein [illegible] würde, auch im Falle einer Depression [illegible] mit [illegible]en Mitteln. Der Betrieb, der gerade erst [illegible] des Krieges entstanden war, bereitete daraufhin die Fertigung von Sicherungs- und Schaltkasten für den Haushalt vor. Es wurde [illegible] ein zweiter Marktfaktor [illegible] und ihre [illegible] wurde eine völlig neue [illegible] und eine [illegible] als die [illegible] Prognose der betr. Firma [illegible][2].

Das rechtzeitige Erkennen [illegible] gerungen oder -schrumpfungen [illegible] Fehlspekulationen zu vermeiden[3]. [illegible] Konjunkturen ist damit durch eine [illegible] und [illegible] [illegible] artliches Ziel, daß sich aus Marktinformation und Konjunkturprognose eine präventiv statt [illegible] entwickelt.

1) Peter F. Drucker: [illegible] des M[illegible]t", Düsseldorf 1956, A.75, 118 ff
2) Wie stark die Gültigkeit [illegible] von Faktoren abhängt, [illegible] einberechnet werden können, zeigt das Be[illegible] Ehemaleichs. Auch hier war ein [illegible] zu verzeichnen, ohne daß eine [illegible] einsetzte [illegible]
3) Vgl. aber die [illegible] auf S.122
4) [illegible] Industrialismus" Jena 1931, S.316

## [illegible] Formen der verbandlichen Tätigkeit

### 1. Die Marktkundung

Der Sinn der verbandlichen Zusammenarbeit bei der Marktforschung ist es,

a) dem Unternehmer besseres Material (Verbandsstatistiken) zur Verfügung zu stellen und

b) Die Marktforschung zu verbilligen und oft erst zu ermöglichen, nämlich durch gemeinsame Beteiligung an den Kosten von Marktanalysen, an deren Ergebnissen alle interessiert sind.

Auch für die Marktkundung im engeren Sinne, d.h. ohne die Heranziehung statistischen Materials, gelten die genannten Vorteile in gewissem Grade.

Die Marktkundung kann durch persönliches Kontakt zwischen Unternehmer und Landen erfolgen. Dies war durch Reisen im Inland weitgehend möglich sein, für das Exportgeschäft ergeben sich jedoch [illegible] und [illegible] Grenzen. Deshalb forderte ein Fachverband des VDMA[1] die bessere Ausrüstung von Auslandsreisen, welche die Leiter einzelner Firmen [illegible] müssen. Mitglieder der Außenhandelsabteilung in der VDMA-Zentrale [illegible] führen regelmäßig Reisen durch und holen Informationen bei Kunden und hauptsächlich bei privaten Geschäftsleuten ein. Die Ergebnisse dieser Reisen werden für die Außenhandelsmitglieder des VDMA ausgewertet, die allen Mitgliedern zugänglich sind. Auch auf Messen (nicht nur im Ausland) stehen Vertreter des Verbandes den einzelnen Unternehmern vielfach als Berater ohnehin, [illegible] Messen gar nicht möglich sein wird[2].

1) Müllensiefen: "Kartelle ..." a.a.O. S.70
2) Es ist zum Thema "Messe" im nächsten Kapitel noch ausführlich Stellung zu nehmen; s.S. 135f.

Die Markterkundung erfolgt ferner durch Vertreter. Auch hier ist es vor allem das Auslandsgeschäft, das eine überbetriebliche Zusammenarbeit in Form von ständigen Kollektivvertretungen (für nicht-konkurrierende Produkte) erforderlich macht. Besonders gute Erfahrungen werden hier in der Investitionsgüterindustrie gesammelt. Die Aufstellung guter Verkaufsprogramme (Sammelofferten) erleichtert die Übernahme größerer Aufträge (Fabrik-, Verkehrsanlagen). Sogar die Stoßkraft von Filialen einzelner Großindustrien kann übertroffen werden[1]. Die Kollektivvertretungen können auch eigenes technisch geschultes Personal haben, Muster- und Ersatzteillager, Reparatur- und Montagewerkstätten. Diese Einrichtungen, die erst einen großzügigen Kundendienst ermöglichen, setzen übrigens weitgehende Normung voraus womit wiederum ein anderer, schon besprochener Aufgabenkreis des Verbandes berührt wird.

Die dritte Quelle der Markterkundung liegt schließlich in Zeitungsinformationen. Hier gibt es erstens die Möglichkeit, daß der Verband eigene Nachrichtenblätter (vor allem wieder für den Export) herausgibt, welche stärker als andere Wirtschaftszeitschriften und auch Bankinformationen die [illegible] gleichzeitig auf einzelne Erdteile oder Länder spezialisieren können (VDMA). Die zweite Form ist die, daß der Verband selbst Material aus der Auslandspresse und anderen Veröffentlichungen sammelt, wie bereits bei der Vermittlung von Forschungsergebnissen gezeigt wurde. So kann man z.B. öffentliche oder private Wirtschaftsprogramme frühzeitig erkennen[2] (dies gilt ebenso für das Inland). Auch zur Verbreitung gezielter Werbeaktionen können diese Informationen dienen.

---

1) Ferdinand Glinz: "Exportförderung. Zusammenarbeit in der schweizerischen Exportwirtschaft. Probleme und Wege" St. Gallen 1944, S.56
2) E. Wiskemann: "Exportpropaganda als Form der Exportförderung" Weltwirtschaftliches Archiv 1931, S.188

## 2. Die Marktforschung

### a) [illegible]

Um annähernd exakte Aussagen über bestehende Absatzmöglichkeiten zu machen und ggf. Prognosen über Entwicklungstrends stellen zu können, ist die Auswertung eines möglichst [illegible] statistischen Materials [illegible]. Es muß dabei sowohl die (betriebs-)interne wie die externe Statistik herangezogen werden, letztere wiederum als Sekundär- oder Primärstatistik[2]. In allen Fällen ist eine verbandliche Zusammenarbeit schon deshalb von Vorteil für jeden Betrieb, weil das alle interessierende Zahlenmaterial nur einmal erfaßt zu werden braucht, womit sich die Teil erhebliche Zeit- und Kostenersparnisse für das einzelne Mitglied ergeben.

Was zunächst die i n t e r n e Statistik anbetrifft, so hat sie für den einzelnen Betrieb als erstes die Aufgabe, die eigene Situation möglichst genau zu zeigen und im Vergleich mit dem gesamtwirtschaftlichen oder Branchen-Zahlenmaterial dem Unternehmer eine Kontrollmöglichkeit darüber zu geben, wie weit sein Betrieb mit der allgemeinen Entwicklung (Konjunktur oder Trend) Schritt hält oder vorauseilt oder zurückbleibt. Die interne Statistik ist um so aufschlußreicher, je mehr Sektoren des Unternehmens sie umfaßt und je weiter sie innerhalb dieser einzelnen Bereiche untergliedert ist (so z.B. die Erfassung des Auftragsbestandes oder der getätigten Käufe nach Produkten, Mengen, Verkaufsgebieten, Verkäufern, Kunden, Preisen, Zahlungsbedingungen[3]). Gerade die laufende Beobachtung nicht nur der Preise, sondern auch der Konditionen läßt wichtige

1) Auf die Bedeutung der auf [illegible] sierenden verbandlichen Marktforschung weist auch Ludwig Erhard hin: "Marktverbände und Gemeinschaftswerbung", Die deutsche Fertigware, 1935, Teil A Heft 4, S.67 f.
2) Vgl. zu den folgenden Ausführungen u.a. Gutenberg: "Grundlagen..." 2.Bd. a.a.O. S.44, ferner Lohmann: "Wirtschaftsplan ..." a.a.O. S.75 ff. und "Das Rechnungswesen ..." a.a.O. S.118
3) Lohmann: "Der Wirtschaftsplan ..." a.a.O. S.75

Rückschlüsse auf die konjunkturelle Entwicklung zu. Um die Kontrollfunktion dieser Statistiken auch innerbetrieblich zu erweitern, kann man ferner versuchen, gewisse Standardziffern zu ermitteln, z.B. für die typische Absatzverteilung auf einzelne Artikelgruppen oder für normale Lagerbestände oder die normale Höhe des Verhältnisses Vertriebskosten/Produkt[1]. Es ist allerdings zu berücksichtigen, daß solche Werte oft nur sehr kurzfristig Gültigkeit haben und man keinesfalls starr an ihnen festhalten darf, soll der wirtschaftlichen Entwicklung Rechnung getragen werden.

Die betriebsinterne Statistik hat aber - im Rahmen der verbandlichen Zusammenarbeit - noch eine zweite Aufgabe: Sie kann den Verband in mehr oder weniger begrenztem Umfang Einblick in ihr Zahlenmaterial nehmen lassen, worauf dieser die ausgewerteten Ergebnisse auch den anderen Mitgliedern zur Verfügung stellt[2]. So erweitert sich für den einzelnen Betrieb der Bereich der externen Statistik und damit deren Aussagefähigkeit. Was jedoch für die Auswertung der Verbandsstatistik zum Kennzifferverglcich nicht galt, muß h i e r als Einschränkung berücksichtigt werden. Sie hat nur dann einen Aussagewert für die Marktforschung, wenn mindestens ein größerer Teil der Branche-Unternehmen sein Zahlenmaterial zur Verfügung stellt.

Für die e x t e r n e Statistik kann der Verband, bevor er eigene Erhebungen durchführt, eine Reihe von sekundärstatistischen Quellen heranziehen und auswerten. In Frage kommen hier u.a. amtliche Statistiken (wie etwa die Steuerstatistik), ferner Veröffentlichungen von ande[illegible] lichen Instituten sowie Angaben in Zeitschriften und Handbüchern. Der VDMA arbeitet mit dem Statistischen Bundesamt zusammen, er erhält von diesem die Produktions- und Beschäftigungsstatistiken und ermittelt selbst von seinen

1) Lohmann: "Der Wirtschaftsplan ..." a.a.O. S.76
2) Vgl. hierzu die Ausführungen im ersten Kapitel dieser Arbeit, S.20 f

Mitgliedern die Statistik der Auftragseingänge. Besonders aufschlußreich ist jedoch die Zusammenarbeit mit Lieferanten- und Abnehmerverbänden - hier ist durch Austausch von statistischer Material eine recht exakte mittelfristige Marktprognose möglich.

Primärstatistische Erhebungen erfolgen allgemein durch Befragung von Konsumenten, Weiterverarbeitern und Wiederverkäufern. Der Verband kann

a) diese Ermittlungen den einzelnen Betrieben überlassen (jedoch eine Koordination durchführen, um Doppelarbeiten zu vermeiden) und dann die Ergebnisse allen Mitgliedern bekanntgeben;

b) kann die Verbandszentrale selbst Marktuntersuchungen im großen Rahmen durchführen und

c) kann auch hier eine Zusammenarbeit mit anderen Stellen angestrebt werden. So berichtet Becher, daß etwa 1930 der Stahlverband beabsichtigte, gemeinsam mit dem Statistischen Reichsamt eine Verbrauchsstatistik für das Inland über alle Verwendungen und Detaits von Stahl durchzuführen [1].

Eine Marktprognose ist auf dem Investitionsgütermarkt weitgehend unter Zugrundelegung von Statistiken möglich. Sehr viel weniger helfen Daten der Vergangenheit auf dem Konsumgütermarkt. Hier hat, wo der Unternehmer bzw. der Verband an den Endverbraucher herantritt, die psychologische Analyse des Kauf v e r h a l t e n s einzusetzen.

b) Psychologische Analysen

Es wurde eingangs dieses [illegible] Vielzahl der Faktoren erwähnt, die bei Erhebungen über die besondere Beschaffenheit des Bedarfs zu berücksichtigen sind. Wenn es etwa festzustellen gilt, wie weit ein Bedarf leicht zu wecken ist oder wie weit er stabil sein wird, so sind hier Marktanalysen durchzuführen, die sich weitgehend der psychologischen Wissenschaft bedienen müssen. Auch hat

1) Theodor Becher: "Die Bedeutung der Rationalisierung für die Kartellbildung", Emsdetten 1932, S.32

die Marktforschung hier mit der Werbung Hand in Hand zu gehen; dies gilt vor allem für Auslandsmärkte.

Die Aufgabe dieser Untersuchungen ist es, nicht nur festzustellen, welche Waren in welcher Menge und welcher Beschaffenheit nachgefragt werden, m.a.W., w a s produziert werden kann; es ist auch herauszufinden, wo der Punkt einer optimalen Anpassung von Angebot und Nachfrage liegt. D.h., es ist die Frage zu stellen, bis zu welchem Grade der Bedarf des Konsumenten als gegeben angesehen werden muß und wie weit er noch formbar ist. Mit Rücksicht auf die engen Grenzen, die mit den besonderen Gründen der Fertigungselastizität gezogen sind[1], kommt der Anpassungsfähigkeit des Bedarfs eine besondere Bedeutung zu. Welche Faktoren bei einer Formbarkeit des Bedarfs mittels der Werbung eine Rolle spielen, soll im nächsten Kapitel eingehend untersucht werden.

Zu den psychologischen Gegebenheiten, welche die Kaufmotive und das Kaufverhalten des Konsumenten beeinflussen, gehört die allgemeine sozialgeistige Grundprägung des betr. Marktes. Im Teil handelt es sich hier in Unterschiede, die als "Nationalitätsgeschäfte" angesehen werden können, z.B. das rationelle Streben zur Typisierung in den USA und der Individualismus in England[2]. Oder es sind die Haltungen verschiedener Bevölkerungsschichten [illegible] zu berücksichtigen: konservative Einstellung einer Konsumentenschicht, die sich hauptsächlich aus Kreisen der Landbevölkerung zusammensetzt - stärkere Aufgeschlossenheit gegenüber technischen Neuerungen, aber auch z.T. kritischere Einstellung, vor allem der Großstädter.

Auf die vielen Probleme, die sich bei der Konsumentenbefragung [illegible] gegangen werden. [illegible] ten angedeutet werden, die sich [illegible] feinerter wissenschaftlicher Methoden der [illegible]

---

1) Vgl. die Ausführungen über die Spezialisierung im 3.Kap.
2) von Beckerath, "Der modern [illegible]" a.a.O. S.314 f.

Marktanalyse für den kleineren Betrieb ergeben. Natürlich steht es ihm frei, selbständige Institute mit der Durchführung zu beauftragen. Hier ist jedoch die Kostenfrage zu berücksichtigen, die bereits im Inland eine erhebliche Rolle spielen dürfte und die schließlich eine detaillierte Exportmarktanalyse für den kleineren Unternehmer völlig unmöglich macht.

## III. Bedeutung der verbandlichen Tätigkeit

### 1. Verbreiterung der Marktforschungs-Ebene

#### a) Die einzelbetriebliche Exportmarktforschung

Die entscheidenden Vorteile einer verbandlichen Zusammenarbeit gegenüber der einzelbetrieblichen Marktforschung liegen in zwei Bereichen. Einmal kann der Unternehmer - räumlich gesehen - in Gebiete vorstoßen, die ihm bisher versperrt waren oder bei denen eine exakte Analyse mit außerordentlich hohen Kosten verbunden war - nämlich die Exportmärkte. Man kann hier vielleicht von einer Erweiterung oder Verbreiterung der E b e n e sprechen, auf der die Marktforschung einsetzt. Und zweitens führt eine verbandliche Zusammenarbeit zu einer V e r t i e f u n g der wissenschaftlichen Grundlagen der Marktforschung und bietet damit dem Unternehmer die Möglichkeit, exakte Absatzanalysen, Markt- und Konjunkturprognosen zu erhalten. Da diese beiden Bereiche nicht homogen sind - in einem Fall räumliche, im anderen eine Zeitbetrachtung, liegen natürlich gewisse Überschneidungen vor, denn Markt- und Konjunkturprognose sind auch im Exportgeschäft möglich. Andererseits sind jedoch für den Inlandsmarkt keine Beispiele für eine Zusammenarbeit dergestalt bekannt, daß mehrere Unternehmen gemeinsam ein bestimmtes Projekt durchführen. Die Gründe hierfür sind vielleicht darin zu sehen, daß für bereits eingeführte Produkte die Marktchancen durch ständi-

gen direkten Kontakt mit den Abnehmern im Allgemeinen bekannt sind[1]. Bei neuen Produkten dagegen (oder in neuen Marktgebieten) besteht kein Interesse für den Unternehmer, andere Firmen aufmerksam zu machen, und er wird direkt an ein Marktforschungsinstitut herantreten. Diese Gründe fallen offenbar stärker ins Gewicht als die Kostenvorteile, die sich aus Gemeinschaftsprojekten ergeben.

Anders liegt der Fall dagegen bei der Beobachtung und Analyse der Exportmärkte[2]. Hier ist ein isoliertes Vorgehen des einzelnen Betriebes wenn nicht unmöglich, so doch mit außerordentlich hohen Kosten verbunden, wenn befriedigende Ergebnisse erzielt werden sollen. Die Vorteile eines gemeinschaftlichen Vorgehens gelten damit nicht nur für kleine und mittlere, sondern durchaus auch für größere Betriebe. Als einzige Unternehmen, für die eine überbetriebliche Zusammenarbeit nicht in Frage kommt, können große Konzerne mit häufig internationalen Verflechtungen und sehr starker Kapitalkraft angesehen werden.

Da ein einzelnes Unternehmen von sich aus im allgemeinen keine ständigen Außenhandelsvertretungen in Exportländern einrichten kann, ist es auf die Marktkundung über Zeitschriften und Veröffentlichungen von Banken und anderen [illegible] Nachrichtenstellen angewiesen. Wahrscheinlich unterhalten diese Firmen mit großem Kostenaufwand ein Profit zur Sammlung von Auslandsmarkt-Nachrichten. Die Nachteile dieser Art der Markterkundung liegen nach

---

1) Dieses Argument gilt weitgehend für die Investitionsgüterindustrie, nicht für den Konsumgüterbereich. Deshalb bleiben hier die Aufgaben der Absatzanalyse und der Marktprognose für den Verband. Aber auch für den Produktionsmittelbereich ist die langfristige Vorhersage unter Berücksichtigung aller Marktfaktoren von Wert und kann nicht durch direkten Kontakt mit den Abnehmern ersetzt werden. Vgl. die Ausführungen im nächsten Abschnitt.

2) Wenn im folgenden zusammenfassend von "Exportmarktfor-[illegible]" gesprochen wird, so bedeutet dies Erkundung und [illegible], als Analyse und als Beobachtung, und vor allem auch Marktprognose.

Schäfer[1] einmal darin, daß hier der Unternehmer meist nur Material aus zweiter und dritter Hand erhält; zum anderen haben diese Erhebungsorganisationen einen viel zu breiten Sachbereich zu betreuen. Die Beratung in Exportfragen kann deshalb z.B. durch Banken nur in sehr gleicher Weise erfolgen. Auch der Kontakt mit staatlichen Außenhandelsvertretungen ist oft nur von geringem Erfolg, weil hier das allgemeine wirtschaftspolitische Material die vor allem kaufmännisch interessierenden Angaben überwiegt. Ferner ist zu berücksichtigen, daß viele Exporteure in völliger Unkenntnis der betr. Märkte keine gezielten Fragen stellen können[2]. Und schließlich ist auch die Unzulänglichkeit für den einzelnen Betrieb zu berücksichtigen, die dadurch entsteht, daß er aus der Fülle der Auslandsnachrichten rasch und zuverlässig diejenigen Unterlagen herausfinden muß, welche er braucht, um seine Entscheidungen treffen zu können[3].

## a) Die verbandliche Exportmarktforschung

Für den Verband ergeben sich dazu folgende Aufgaben: Es ist erstens eine Koordinierung der Exportmarktforschung anzustreben[4], und zwar in zweierlei Hinsicht:

a) Es ist zu vermeiden, daß sich viele verschiedene Stellen unabhängig voneinander mit der Sammlung von Material über Auslandsmärkte beschäftigen. Die Arbeit aller staatlichen, halbamtlichen und privaten Außenposten und eigenschaftlichen Institute sollte stärker aufeinander abgestimmt werden.

b) Es ist unnötig, daß jeder Betrieb gesondert ein Archiv

1) Erich Schäfer: "Grundlagen der Marktforschung", 3. Auflage, Köln 1953, S.415 f.
2) Martin Lohmann: "Wandlungen in den Vertrags- und Finanzierungsformen der deutschen Außenhandels", [illegible], S.64
3) Schäfer: "Grundlagen ...", a.a.O. S.415
4) Vgl. hierzu: Schäfer: "Grundlagen ...", [illegible] und Glinz: "Exportförderung ...", a.a.O. S.159 ff.

anlegt, zu dessen Einrichtung er finanzielle Mittel und Zeit benötigt, ohne daß daraus ein entsprechender Nutzen resultiert - denn es wird sich meist um unvollständiges u n d wenig spezifisches Material handeln.

Damit erhält man die zweite Forderung:
Es ist viel bewußter als bisher auf eine branchenmäßige Ausrichtung der Erhebungs- und Nachrichtenstellen hinzuarbeiten. Derartige verbandliche Organisationen haben detaillierte Waren- und Marktkenntnisse, sie können daher die Bedürfnisse des einzelnen Betriebes besser beurteilen und eine intensive Erkundung ihres engeren Marktbereiches vornehmen[1].

Der Verband kann damit einerseits dem Unternehmer durch periodische Veröffentlichungen ein gutesBild der ausländischen Märkte vermitteln. Er kann ferner auf Wunsch eines oder mehrerer Betriebe gezielte Marktanalysen durchführen lassen, auf Grund derer dann konkrete Entscheidungen getroffen werden können (diese Analysen werden z.B. beim VDMA kostenlos vorgenommen, d.h. sie sind im allgemeinen Mitgliedsbeitrag einbegriffen).

Schließlich kann aber auch eine überbetriebliche Zusammenarbeit außerhalb des produktionsorientierten Branchenverbandes erfolgen. Schäfer[2] läßt die Frage offen, ob eine Abgrenzung der Marktforschung auf produktionsmäßig verwandte oder bedarfsmäßig zusammengehörende Waren vorzunehmen sei; er gibt aber allgemein der Bildung absatzverwandter Gruppen den Vorzug. Natürlich wird auch eine solche Orientierung häufig im Rahmen des Branchenverbandes bleiben, eine gewisse Auflockerung kündigt sich jedoch schon hier an. Die weitere Entwicklung kann schließlich zu einer Form der Zusammenarbeit führen, in der nur noch wenige, an konkreten Projekten interessierte Unternehmer gemeinsame Marktforschung betreiben. In einer ähnlichen Richtung liegt

---

1) Schäfer: "Grundlagen ..." a.a.O. S.418
2) Schäfer: "Grundlagen ..." a.a.O. S.418 f., und "Markt- und Konjunkturerfassung als Funktion der Unternehmung", Ztschr. für handelswissenschaftliche Forschung 1955, S.567

der Vorschlag von Glinz[1], Exporteure sollen sich nicht für den gesamten Auslandsabsatz zusammenschließen, sondern in ganz bestimmten Absatzgebieten, den jeweiligen Verhältnissen entsprechend, Kollektivvertretungen errichten. (Vgl. die eingangs dieses Kapitels gemachten Ausführungen.)

Die gemeinsame Marktforschung kann schließlich ergänzt werden durch Zusammenarbeit auch auf anderen Gebieten. Die Marktforschung allein kann Absatzchancen nur zeigen und die Grundlage für eine erfolgreiche Absatzpolitik bilden: den Erfolg selbst kann sie nicht gewährleisten. Auf ihren Erkenntnissen hat nun die Werbung aufzubauen, in deren Bereich sich wiederum viele Möglichkeiten einer überbetrieblichen Zusammenarbeit ergeben. Da auf der Marktforschung aber auch die anderen Sektoren des absatzpolitischen Instrumentariums der Unternehmung fußen, die Preispolitik einbegriffen, so ist auch mit einem gewissen Grade der Kartellierung zu rechnen.

## 2. Vertiefung der Marktforschungs-Grundlage:

### a) Die Absatzanalyse

Selbst wenn man annimmt, daß die einzelbetriebliche Marktforschung mit z. T. erheblichen Kosten den Marktbedarf für ein bestimmtes Gut ermitteln kann, so ist ihr damit noch nicht ohne weiteres der Absatz des eigenen Betriebes gegeben, da ihr die übrigen Produktionszahlen der Branche unbekannt sind.

"Bedarf = Absatz", diese Aussage gilt für einen Unternehmer nur dann, wenn für ihn eine der folgenden Voraussetzungen gegeben ist:

a) es besteht ein absolutes Monopol für ein bereits eingeführtes Produkt;

b) " " " absolutes Monopol für ein völlig neues Produkt (oder ein neues Absatzgebiet)[2];

1) Glinz: "Exportförderung ..." a.a.O. S.59

2) Über die gf. sehr begrenzte Befristung einer solchen "Monopolstellung", die sich lediglich aus der Eröffnung eines neuen Marktes ergibt, ist damit nichts ausgesagt.

c) es besteht ein Meinungsmonopol für einen bestimmten Markenartikel;

d) " " " Meinungsmonopol durch den good will der Firma für a l l e Produkte.

Es wird allerdings häufig eine dieser vier Voraussetzungen - meist die dritte - gegeben sein, wenn ein Einzelbetrieb Marktforschung, hauptsächlich in Form der Marktanalyse, betreibt. Denn der Kosteneinsatz für eine derartige detaillierte Untersuchung wird oft nur dann als rationell angesehen werden, wenn sich daraus wenigstens annähernd die Höhe des eigenen Absatzes ergibt. Diese Bedingung braucht jedoch nicht immer erfüllt zu sein (oft bietet z.B. die Erkennung eines starken latenten Bedarfs an sich schon eine genügend große Absatzchance). Ein geringes Interesse an der Bestimmung des Marktanteils besteht ferner für kleinere Firmen dann, wenn polypolistische Konkurrenz vorliegt. In praxi ist allerdings diese Form des Wettbewerbs durch die weitgehende [illegible] von Teilmärkten nur noch bei wenigen Gütern gegeben.

Trotz der Einschränkungen wird man aus dem oben Gesagten schließen können, daß bei vielen die [illegible] Unternehmen deshalb kein Interesse an der Marktforschung besteht, weil die Bestimmung des eigenen Marktanteils nicht möglich ist. Auch die relative Stellung des Absatzes des betr. Unternehmens im Rahmen der wirtschaftlichen Entwicklung ist nicht erkennbar. Es ist z.B. nicht ersichtlich, ob trotz absoluter Absatzsteigerung der Betrieb im Vergleich zum Branchentrend stark in Rückstand geraten ist.

Der Ausbau der Bedarfs- zur A b s a t z analyse [illegible] en, wenn bei der überbetrieblichen Markt- [illegible]

1) Lohmann: "Der Wi[illegible] weit der einzeln[illegible] selbständiger W[illegible] Ifo-Spiegel) ein [illegible] kann, wird im nächsten Abs[illegible]

formation braucht nicht ohne weiteres zu einer Kartellierungsneigung zu führen, wenn lediglich der G e s a m t absatz (oder -Produktion, -Auftragsbestand) der Branche mitgeteilt wird. Bereits hier bieten sich den einzelnen Unternehmen wertvolle Orientierungsmöglichkeiten, die ihre Absatzchancen besser erkennen lassen. Wird darüber hinaus noch ein Kennziffervergleich vorgenommen[1], so kann auch die Lage des Betriebes in Verhältnis zu anderen (anonym bleibenden) Firmen der Branche recht gut erkannt werden. Es bleibt natürlich das Risiko der (Re-)Aktionserwartungen bezüglich des Verhaltens der Konkurrenz. Soll auch dieser Unsicherheitsfaktor begrenzt oder ganz ausgeschaltet werden, so ist eine starke Kartellierungsneigung gegeben.

b) Die Marktprognose

Die Bedeutung einer verbandlichen Markt- und Konjunkturprognose[2] liegt darin, daß sie möglichst exakt für jedes Unternehmen die Verflechtung mit der Marktentwicklung aufzeigt. Der einzelne Betrieb wird damit in die Lage versetzt, seine Absatz-, Produktions- und Investitionsplanung an der voraussichtlichen Entwicklung der Nachfrage zu orientieren und starke Leistungsverluste zu vermeiden. Leider ist diese Bedeutung noch zu wenig erkannt. Es ist, nach Schäfer[3], eine auffallende Vernachlässigung der Erfassung "zeitlicher Marktablaufe" festzustellen, d.h. der Beobachtung von Konjunktur, Saison, modischer Entwicklung und langfristigen Trends, unter Berücksichtigung der Bedürfnisse möglichst jeder Unternehmung. Ansätze hierzu finden sich u.a. in der Zusammenarbeit der Porzellanindustrie und anderer Branchen mit dem Nürnberger Institut für Marktforschung[4] und in dem Krefelder Institut für Konjunkturforschung, dessen Arbeiten von den Verbänden der Textilwirtschaft finanziert wer-

---

1) Vgl. die Ausführungen im ersten Kapitel, S. 16 ff.
2) Vgl. die Ausführungen über die Ziele der Marktforschung auf S. 1o2ff.
4) Tisch: "Unternehmensformen ..." a.a.O. S.32; Gutenberg: "Grundlagen ..." 2.Bd. a.a.O. S.51
3) Schäfer: "Markt- und Konjunkturerfassung ..."a.a.O.S.562

den[1].

Das Ifo-Institut, das sich allgemein mit der Wirtschaftsforschung befaßt, zeigt in seinem Konjunkturspiegel auch die Entwicklungstendenzen der einzelnen Branchen, nach verschiedenen Bereichen wie z.B. Preisen, Auftragsbeständen etc. untergliedert. Hier ist jedem Betrieb die Möglichkeit gegeben, die Berichte des Instituts zu verfolgen und auch ohne Einschaltung des Verbandes eine recht gute Marktorientierung zu gewinnen; es liegt jedoch auf der Hand, daß diese gesamtwirtschaftlichen Studien nicht so detaillierte Auskunft geben können wie die Untersuchungen von Instituten, die sich nur mit den Fragen einer Branche beschäftigen. Ein anderes Bild entsteht dann, wenn der einzelne Betrieb von der ebenfalls gegebenen Möglichkeit Gebrauch macht, spezielle Marktanalysen (für Produktionsgüter) vom Ifo-Institut durchführen zu lassen. Hier dürfte aber eine verbandliche Marktforschung wiederum billiger sein.

Neben der Marktforschung, die sich mit einer Bedarfsanalyse befaßt, sind die Betriebs- und Verbandsstatistiken bei der Erkennung der Marktabläufe von Wert, vor allem bei der Zusammenarbeit mehrerer Verbände. Die Bereiche, [illegible] sind vor allem der Auftragseingang und das Lager.

1. Die Auftragseingangsstatistik des Verbandes gibt zunächst jedem einzelnen Betrieb ein Bild von seiner eigenen Situation im Rahmen der Branchenkonjunktur. [illegible] ferner andere Wirtschaftszweige Rückschlüsse auf die für [illegible] relevante Entwicklung ziehen. So läßt sich z.B. aus den Auftragseingängen der Rohstoffbedarf der betreffenden Branche errechnen, der für die Lieferer Industrie als Grundlage für die Produktionsplanung dienen kann[2].

2. Die Lagerstatistik (der Produzenten wie des Groß- und Einzelhandels) zeigt, wie weit die Möglichkeit eines "Inventur-Tags" besteht, d.h. die Gefahr, daß von der

1) Tisch: "Organisationsformen ..." a.a.O. S.103
2) Lohmann: "Betriebswirtschaftslehre.."(1956)a.a.O. S.12[illegible]

[illegible] völlig richtig erkannte Nachfragesteigerungen gar keine Produktionserweiterung rechtfertigen, weil sie bereits durch die großen Lager des Handels (bzw. anderer Produzenten) absorbiert werden. Diesen Faktor, auf dem Metzler [illegible] eine besondere Konjunkturtheorie aufbaut, kann der einzelne Betrieb nicht erkennen[1].

Ein allgemeiner Ausbau der Statistiken über Auftragseingänge und Lager ermöglicht Beschäftigungsvoraussagen für einzelne Branchen, die als spezielle Konjunkturteile neben einem Nationalbudget von großem Wert sind[2].

Neben der mittelfristigen Bedarfsanalyse und der laufenden Auswertung des betriebsstatistischen Materials ist als dritte Aufgabe der Verbände im Rahmen der langfristigen Marktprognose die Feststellung der Marktfaktoren, vor allem der im weiteren Sinne, zu sehen. Marktstrukturwandlungen, die oft nur in sehr langen Zeiträumen vor sich gehen, können u.U. durch bevölkerungspolitische Untersuchungen erkannt werden[3]. Eine andere Möglichkeit besteht in einer langfristigen Prognose der technischen Entwicklung mit Hilfe von Tendenzdiagrammen[4].

## IV. Das Verhältnis der Marktforschung zur Wettbewerbsbeschränkung

### 1. Geringe Kartellierungsneigung

Eine Kartellierungsneigung auf Grund einer verbandlichen Zusammenarbeit auf dem Gebiete der Marktforschung ist nicht gegeben, wenn nur von einseitiger Kontakt zwischen der Verbandszentrale und dem einzelnen Betrieb besteht. Ein Beispiel dafür bietet die Praxis des VDMA, wo der allgemeine Mitgliedsbeitrag den laufenden Bezug der Gefahrmeldeschen-

1) Bayer: "Wirtschaftsdynamik ..." a.a.O. S.305
2) Georg Strickrodt: "Das Nationalbudget" Berlin 1955, S.32; Vgl. hierzu auch die Verlautbarungen von Verbänden: "Die Statistik der Wirtschaftsverbände", Nürnberg [illegible], S.[illegible]
3) [illegible] "Die Bedeutung ..." a.a.O. S.[illegible], vgl. auch das [illegible] wiedergegebene Beispiel von Drucker.
4) Vgl. die Ausführungen im 3.Kapitel auf S.[illegible]

richten (aufgebaut auf verbandlicher Markterkundung und Marktforschung) ermöglicht, aber den einzelnen Betrieb auch dazu berechtigt, durch den Verband eine detaillierte Marktanalyse für ein konkretes Vorhaben durchführen zu lassen. Der Verband erfüllt hier ähnliche Aufgaben wie Marktforschungsinstitute oder Außenhandelsstellen von Banken etc., aber eben mit dem Unterschied, daß einmal eine stärkere Konzentration auf die spezifischen Brancheninteressen möglich ust und sich zweitens die Kosten von Marktanalysen auf viele Interessenten verteilen lassen.

Anders ist die Situation dann, wenn ein wechselseitiger Kontakt zwischen Verbandsleitung und Mitglied gegeben ist, d.h. wenn der einzelne Betrieb statistisches Material zur Verfügung stellt. Hier kommt es wiederum darauf an, in welcher Form und in welchem Umfang der Verband das Zahlenmaterial des betr. Betriebes auswerten kann. Es kann auf die Untersuchungen im ersten Kapitel über die statistischen Erhebungen des Verbandes verwiesen werden (S. 2o f): eine Kartellierungeneigung liegt nicht vor, solange den anderen Mitgliedern lediglich (anonyme) Kennziffern oder absolute Werte nur als Gesamtbranchensumme mitgeteilt werden. Darunter fällt auch ohne weiteres die Zusammenarbeit mit Verbänden der Lieferer- oder Abnehmer-Industrie.

Liegt eine Kartellierungsneigung vor, wenn die Betriebe an einer Bestimmung ihres jeweiligen Marktanteils interessiert sind? Nicht ohne weiteres, denn jeder Betrieb kann seinen Marktanteil bereits erkennen, wenn er die Gesamtziffer der Branche zum Vergleich hat. Er braucht dazu nicht in direktem Kontakt mit der Konkurrenz zu treten. Allerdings besagt die Kenntnis des gegenwärtigen Marktanteils nichts bei einer Auswertung der Ergebnisse der Marktprognose. In welchem Maße hier die Höhe des Absatzes für den einzelnen Unternehmer beeinflußt wird, hängt vom Verhalten der Konkurrenz ab. Soll diese aber im Rahmen der verbandlichen Zusammenarbeit ermittelt werden, so ist mit einer sehr starken Kartellierungsneigung zu rechnen.

## 2. Stärkere Kartellierungsneigung

Die Kartellierungsneigung der verbandlichen Marktforschung ist um so stärker, in je größerem Umfang anderen Unternehmen Einblick in die interne Betriebsstatistik gewährt wird. Hierdurch können z.T. wesentliche Wettbewerbsvorteile aufgegeben werden. Die Veröffentlichung von Zahlenmaterial nähert sich dem Preiskartell im Grenzfall der "open price associations". Es handelt sich hier um Vereinbarungen, nach denen alle geplanten Preisänderungen eine bestimmte Zeit (zwischen 1-30 Tagen) vorher bekanntgegeben werden müssen[1]. Man kann diese Meldestellen noch nicht als Preiskartelle ansehen, da eine Verpflichtung zu Preisabsprachen nicht besteht. Jedoch wird die Marktstrategie der Unternehmer allein durch die Veröffentlichung geplanter Preisänderungen derart eingeschränkt, daß dadurch eine Beschränkung der Preiskonkurrenz gegeben ist[2].

Eine Kartellierungsneigung ist immer gegeben, [illegible] zwar statisch gesehen von einer gewissen Bedeutung sein kann [illegible] Verhaltens der Konkurrenz entwickeln wird. Und zwar ist es ungewiß,

---

1) [illegible] auch eine Form der open price associations, die lediglich die Meldung bereits erhöhter Preise vorsieht. Sofern vergleichbare Preise gegeben sind (die Voraussetzungen hierfür sind [illegible] siehe S. 17 f), so kann eine wesentlich erhöhte Markttransparenz [illegible] die Folge sein. Eine Kartellierungsneigung liegt hier nicht vor, wenn man von der Möglichkeit absieht, daß kleine Betriebe sich noch stärker als vorher nach einem price-leader orientieren können u. die eigene Kalkulation vernachlässig

2) Lohmann: "Die Preismeldestellen.." a.a.O. S. 521, 526 f.

a) was die Konkurrenten angesichts des gleichen vom Verband zur Verfügung gestellten Materials unternehmen (Aktionserwartungen[1]) und

b) wie sie auf die eigenen Handlungen, die auf diesem Mate- [illegible]

[illegible] res Bild, so sinkt zwar die Ungewißheit hinsichtlich des Verhaltens der Konkurrenz (sie wird vermutlich das gleiche tun wie der betr. Unternehmer[2]), es steigt dafür jedoch die [illegible] men dann höher werden.

Es wird deshalb z.B. von Verbänden versucht, nicht nur beratend einen Einfluß auf die Produktions- und Investitionsplanung des einzelnen Betriebes auszuüben, sondern eine Koordinierung dieser Pläne herbeizuführen. Ein Beispiel für eine solche Tätigkeit, bei der zunächst noch keinerlei Kartellbildungen vorzuliegen brauchen, ist das Verhalten einer amerikanischen Trade Association Management Company, die 1935 von der Salt Producers Association zu einer allgemeinen Branchenuntersuchung herangezogen wurde[3]. Auf der nächsten Mitgliederversammlung gaben die Betriebsprüfer das vorläufige Ergebnis bekannt: Starke Überkapazität auf Grund der unablässigen Anstrengung jedes Beteiligten, einen grösseren Marktanteil zu erlangen. Es folgte ein Monat "individueller Erziehungsarbeit", in der man den Unternehmern klar zu machen suchte, daß niemand mehr Umsatz als den "angemessenen Teil" erzielen könne. Auf monatlichen Versammlungen

---

1) Gutenberg: "Grundlagen ..." 2. Bd. a.a.O. S.69 f.

2) Eine Ausnahme ist dann gegeben, wenn ein Unternehmen durch Ausdehnung der Produktion weit in den Bereich der progressiven Kosten geraten würde; hier wäre wieder eine Aufgabe für die Aufklärungsarbeit des Verbandes. Diese Einschränkung gilt allerdings nicht in der long-run-Betrachtung, da sich für den Betrieb bei einer Kapazitätserweiterung (auf Grund entsprechend günstiger Marktprognose) die bisherige Kostenstruktur ändern kann.

3) Ernst Joachim Mestmäcker: "Verbandsstatistiken als Mittel zur Beschränkung und Förderung des Wettbewerbs in den Vereinigten Staaten und Deutschland", Diss. Frankfurt/M. 1953, S.96 f.

wurden laufend die Statistiken erklärt und das Verhältnis "gegenwärtige Produktion: erwartete Nachfrage" verglichen mit der Relation "Produktion : Nachfrage in einer vergangenen Zeitepoche". Immer wieder wies man die Mitglieder auf die verheerenden Folgen eines Versuches hin, die relative Marktposition zum nur weitens e i n e s Betriebes zu verbessern.

Wenngleich dieses Beispiel wegen der außergewöhnlich geringen Nachfrageelastizität des Produkts nicht verallgemeinert werden kann, so ist doch die Tendenz bei allen Gütern ähnlich. Soll die Erziehungsarbeit bezüglich des "angemessenen Teils" konsequent und erfolgreich durchgeführt werden, dann wird dies oft nur im Quotenkartell möglich sein (Eine Preiskonkurrenz ist hier natürlich sinnlos, wenn das Kartell nicht gesprengt werden soll.) Auch wenn bei manchen Gütern ggf. etwas elastischere Formen der Investitions- und Produktionsbeeinflussung denkbar wären, bei denen nicht völlig starre Quoten festgelegt werden - die Preiskonkurrenz ist jedoch in jedem Falle auszuschalten.

Verstärkt wird die Kartellierungsneigung durch die Schwierigkeiten, denen Fixkostenintensive Betriebe gegenüberstehen, wenn ein drohender Rückgang der Nachfrage eine Produktionssenkung erforderlich macht[1].

---

1) Es ist hier sogar eine i n v e r s e R e a k t i o n dergestalt, daß angesichts einer ungünstigen Konjunkturprognose Kapazitätserweiterungen vorgenommen werden, um in den zu erwartenden Kampf um den Absatzmarkt mit der modernsten Ausrüstung zu gehen. Schmalenbach ("Der freien Wirtschaft ..." a.a.O. S.77) sieht dieses Verhalten bei risikofreudigen Unternehmern sogar als Regelteil an. Man kann diese Reaktion aber, schon mit Rücksicht auf die noch wesentlich verstärkte Fixkostenbelastung, wohl nur unter ganz bestimmten Umständen als wahrscheinlich ansehen, wobei u.a. die Marktform und die technische Ausrüstung des Betriebes zu berücksichtigen sind. Sollte man das geschilderte Verhalten allgemein als gegeben ansehen, so würde der Unternehmensgrundentation nur die positiven Ergebnisse der Marktforschung bei der Produktions- und Investitionsplanung berücksichtigen. Nicht nur eine Produktions-a n p a s s u n g , d.h. -senkung, wäre im Konjunkturabschwung lediglich durch ein Quotenkartell zu erreichen. Eine Produktionskontingentierung wäre schon erforderlich, um eine Ausdehnung angesichts des Abschwungs zu verhindern.

Zusammenfassend kann festgestellt werden:

1. Eine verbandliche Marktforschung führt zu keiner Kartellierungsneigung, solange lediglich die selbstandige Urteilsfähigkeit des einzelnen Unternehmers positiv beeinflußt werden soll. Dies geschieht durch Erhöhung der Markttransparenz auf Grund mehr oder weniger detaillierter verbandlicher Informationen.
2. Wenn die Materialsammlung der Verbandszentrale von den Mitgliedern durch Bekanntgabe von Betriebsstatistiken unterstützt wird, so ist die Entscheidung, ob hier eine gewisse Kartellierungsneigung vorliegt, von Form und Umfang dieser Mitteilungen abhängig.
3. Eine erfolgreiche verbandliche Einflußnahme hinsichtlich einer optimalen Anpassung von Produktion und Bedarf ist nur im Kartell möglich[1].

1) Sofern nicht eine noch stärkere, kurzfristig [illegible] notwendig ist; vgl. die Ausführungen auf S.26

# 5 Kapitel

# Die Werbung

## I. Die Bedeutung der Werbung

### 1. Die Aufgabe der Werbung im gesamtwirtschaftlichen Rahmen

Es ist die Aufgabe der Werbung, eine Anpassungsfunktion zwischen Angebot und Nachfrage wahrzunehmen. Eine solche Anpassung kann allgemein auf zwei Wegen erreicht werden[1]: Durch eine "bedarfsorientierte Elastizitat", welche die Produktion an den Bedarf anpaßt (vgl. hierzu die Ausführungen über die Bedeutung der Fertigungselastizitat im Rahmen der Spezialisierung) und/oder durch eine "anlagesorientierte Elastizitat", die umgekehrt die Produktion als primär ansieht und versucht, den Bedarf in deren gegebene Bahnen zu lenken[2]. Den zweiten Weg bezeichnet man als "Werbung".

Die Anpassung der Produktion hat aus technischen Gründen zum Teil sehr enge Grenzen; sie verursacht oft hohe Kosten und große Kapitalverluste. Der Anpassung des Konsums sind (sofern man auch ein staatliches Zuteilungssystem in Kauf nimmt) überhaupt keine Grenzen gesetzt, aber auch in einer freien Wirtschaft kann wahrscheinlich die Nachfrage in größerem Umfang und mit geringeren Kosten in andere Bahnen gelenkt werden als das Angebot.

---

1) Wilhelm Rosenberg: "Unternehmertum und Wirtschaftslehrung", Berlin 1932, S.79

2) Streng genommen ist hier nicht von "Bedarf", sondern von "Nachfrage" zu sprechen. Es ist bei dieser Formulierung wohl daran gedacht, daß aus dem fixen Anlagen einerseits und dem schwankenden Bedarf andererseits sich das Problem der Koordinierung von Angebot und Nachfrage ergibt. Es darf aber nicht vergessen werden, daß die "anlagesorientierte" Beeinflussung des Bedarfs erst durch Änderung der effektiven Nachfrage wirksam wird.

"Wahrscheinlich" deshalb, weil hier eine Reihe vor allem psychologischer Faktoren zu berücksichtigen sind, deren exakte Quantifizierung nicht möglich ist. Man erkennt jedoch ohne weiteres, daß im Verlauf der wirtschaftlichen Entwicklung des letzten Jahrhunderts der Anteil der elastischen Nachfrage im Verhältnis zur unelastischen stark gestiegen ist und damit auch der Grad der Beeinflußbarkeit der Nachfrage zugenommen hat. Andererseits hat in gleichem Zeitraum die Fertigungselastizität durch den Übergang vom arbeits- zum kapitalintensiven Betrieb abgenommen.

Wird die Werbung in informativer Form[1] durchgeführt, so hat sie außer der Anpassungsfunktion noch die einer Erhöhung der Markttransparenz, sie kann ferner die Funktion haben, die Einführung des technischen Fortschritts zu beschleunigen. Sehr wahrscheinlich aber wird eine r e i n informative Werbung oft nur eine relativ geringe Wirksamkeit besitzen, sie wird dann mit einem gewissen Grad der Beeinflussung emotionaler Faktoren verbunden sein müssen. Dies ist dann die Form der Suggestivreklame. (In vielen Fällen wird natürlich auch die rein informative Werbung sehr wirksam sein, dann nämlich, wenn ganz offensichtliche Qualitäts- oder Preisvorteile herausgestellt werden können.)

Generell ein absprechendes Urteil über die Suggestivreklame zu fällen und einseitig der informativen Werbung den Vorzug zu geben, ist nicht richtig. Es kommt immer auf den Zweck und den Erfolg an. Es ist ohne weiteres der Fall denkbar, daß die informative Werbung eine Grenze erreicht, über die hinaus ein weiterer Erfolg nicht möglich ist, weil jetzt emotionelle Faktoren beim Konsumenten die Hauptrolle spielen, die mit sachlichen Argumenten nicht mehr formbar sind. Hier kann die Suggestivreklame u.U. noch starke Wirkungen erzielen und die Grenze der Beeinflußbarkeit des Verbrauchers verschieben. Inwieweit dies gesamtwirtschaftlich von Nutzen ist, hängt davon ab, für welchen

---

1) Vgl. die Einteilung bei Lohmann: "Einführung ..." a.a.O. S.117

Zweck die Werbung eingesetzt wird. Besteht z.B. eine Art "emotioneller Sperre" gegenüber der Einführung eines technischen Fortschritts, so ist nicht einzusehen, weshalb nicht weitgehend hier die Suggestivreklame zu Hilfe genommen werden kann, um diese Sperre überhaupt zu lockern.

Wenn zwar die Suggestivreklame nicht völlig abgelehnt werden sollte, so ist doch ihre Hauptgefahr nicht zu verkennen, die in einer bewußten Fehlleitung der Konsumentenpräferenzen besteht. Es kann sich nämlich der Fall ergeben, daß sich technische Neuerungen oder qualitative Verbesserungen sehr lange nicht am Markt durchsetzen können, allein deshalb, weil das oder die Unternehmen, welche die alten Produkte fertigen, die besseren Verbefachleute haben[1]. Allgemein ist deshalb zu wünschen, daß sich die Anwendung der informativen Werbung mehr durchsetzt. Langfristig ist dabei das Ziel anzustreben, die emotionellen Beweggründe der Kaufentscheidung (welche durch übertriebene Suggestivreklame noch verstärkt werden) zugunsten eines stärkeren Vordringens rationeller Überlegungen zu beeinflussen. Gelingt dies, so ist die Voraussetzung einer besseren gesamtwirtschaftlichen Anpassung von Produktion und Bedarf gegeben. Damit würde die Werbung nicht nur mittelfristig vom Einzelbetrieb her gesehen ihre Anpassungsfunktion erfüllen, sondern auch langfristig im gesamtwirtschaftlichen Rahmen.

Schließlich muß auch noch auf die Bedeutung hingewiesen werden, die der Werbung nicht nur bei der Lenkung der gesamtwirtschaftlichen Güter- und Einkommensströme zukommt, sondern sogar bei der Bestimmung der Volkseinkommenshöhe. Gutenberg[2] weist darauf hin, daß im Stadium der Unterbeschäftigung erhöhte Werbeausgaben einerseits die Sparrate verringern, andererseits die effektive Nachfrage steigern können, was zu einer Vergrößerung des Volkseinkommens führt. Es ist hierbei allerdings zu berücksichtigen, daß gerade in der Depression die Werbeelastizität (d.h. das Verhältnis der relativen Umsatzänderung zur relativen Werbe-

1) Gutenberg: "Grundlagen ..." 2.Bd. a.a.O. S.354
2) Gutenberg: "Grundlagen ..." 2.Bd. a.a.O. S.355 f.

aufwandsänderung) gering ist[1]. Diese Beobachtung jedoch wird auch z.T. daher rühren, daß in der Depression nur vereinzelte Betriebe eine optimistische Haltung einnehmen und größere Werbeaktionen starten. Diese Aktionen hätten jedoch, auf verbandlicher Ebene durchgeführt und weniger zersplittert, wahrscheinlich einen viel größeren Erfolg, denn gerade in der Depression muß bei dem Konsumenten mit einer viel höheren "Reizschwelle"[2] gerechnet werden.

## 2. Die Probleme der Werbung für den einzelnen Betrieb.

Die Werbung setzt, um ihre geschilderte Anpassungsfunktion wahrzunehmen, seitens der einzelnen Unternehmung in folgenden Situationen ein[3]:

1. Der Anstoß kommt vom Betrieb selbst: die Expansionswerbung hat die Ausdehnung des Marktes für ein altes Produkt zum Ziel; die Einführungswerbung wirbt für ein neues Produkt und/oder ein neues Absatzgebiet.
2. Die Nachfrage gibt den Anstoß: die Stabilisierungs- und Erhaltungswerbung soll einen Absatzrückgang aufhalten, der bereits eingetreten ist oder unmittelbar droht oder mit dem bei Nachlassen der Werbeintensität gerechnet wird.

Ist dem Unternehmer der Zweck der Werbung gegeben, so muß bei der Einführungswerbung zunächst darüber Klarheit bestehen, w e l c h e Konsumschichten oder neuen Absatzgebiete in Frage kommen. Entsprechend wird die Wahl der Werbemittel und die Intensität verschieden ausfallen. Da eine solche Entscheidung mit größeren Erfolgsaussichten in den meisten Fällen eine intensive Marktforschung voraussetzt, wird man diese Überlegungen häufig schon anstellen, wenn ein neues Produkt noch im Entwurfsstadium ist.

---

2) Dieser der allgemeinen Psychologie entlehnte Begriff kann auch für die Werbepsychologie angewandt werden. Es wird damit die untere Grenze bezeichnet, von der ab die Wahrnehmung eines Reizes überhaupt erst erfolgt.

3) Nach Gutenberg: "Grundlagen ..." 2.Bd. a.a.O. S.376 f

1) Gutenberg: "Grundlagen ..." 2.Bd. a.a.O. S.390

Eine genaue Kenntnis der relevanten Märkte ist ferner unumganglich, wenn die zweite Frage auftaucht, nämlich nach der Wahl eines möglichst günstigen Zeitpunkts für den Einsatz der Werbung. Ein gewisses Risiko bleibt hier [illegible] schon deshalb, weil die zukünftigen Verhaltensweisen der Konkurrenz nicht bekannt sind und etwa das gleichzeitige Anlaufen mehrerer Werbefeldzüge die Wirkung der einzelnen Aktionen neutralisieren kann.

Das entscheidende Problem für den Unternehmer liegt jedoch bei der Planung eines Werbebudgets in der Unmöglichkeit, auch nur annähernd brauchte Voraussagen über die Werbeelastizität zu treffen. Wie weit Werbung von Erfolg sein wird, hängt im wesentlichen von folgenden Faktoren ab:

a) Es gibt eine Grenze in der Beeinflussung der Nachfrage, von der ab eine weitere Anpassung nur bei außergewöhnlich starken Anstieg der Werbegrenzkostenkurve möglich [illegible]. (Diese Grenze wird [illegible] mit dem auf S.89 beschriebenen gesamtwirtschaftlichen [illegible] Typisierungsmaß identisch sein.)

b) Wann diese Grenze erreicht ist, hängt aber nicht nur vom Konsumenten, sondern auch vom Produzenten ab; einmal davon, was er produziert, d.h., w o f ü r er wirbt, z.B. für eine revolutionierende technische Neuerung. Zum anderen ist von Bedeutung, w i e w e i t er durch die Wirksamkeit seiner Werbung die Grenze verschieben kann. Es kommt dabei für den Unternehmer in wesentlichen darauf an, zu erkennen, wieweit hier emotionelle Faktoren seitens des Verbrauchers eine Rolle spielen (d.h. durch Suggestivreklame beeinflußbar) oder rationelle (d.h. mehr durch informative Werbung anzusprechen.

c) Wann die Grenze erreicht ist, hängt drittens vom Verhalten der anderen Unternehmer ab und von der Wirksamkeit i h r e r Werbung. Und zwar ist im Bereich der Konsumgüter in weitem Umfang die Werbung a l l e r Branchen relevant, was durch die weitgehende Substitutionskonkurrenz aller Güter bei gegebener Gesamtkonsumneigung bedingt ist.

d) Es können ferner keine exakten Voraussagen über die Wirkungen gemacht werden, welche die Anwendung anderer Mittel des absatzpolitischen Instrumentariums der Unternehmung auf den Werbeerfolg hat; völlig ungewiß sind die Aktions- und Reaktionserwartungen, die der Unternehmer hinsichtlich der Absatzpolitik der Konkurrenz und ihrer Auswirkungen hat[1].

e) Schließlich ist noch der Grad der Beeinflußbarkeit des Konsumenten von Faktoren abhängig wie z.B. der Konjunkturlage oder der Möglichkeit der Inanspruchnahme von Konsumentenkredit.

Auf Grund der geschilderten Schwierigkeiten sind damit Voraussagen über die Werbeelastizität nur näherungsweise möglich[2]. Die Zahl der Unsicherheitsfaktoren kann jedoch durch eine verbandliche Zusammenarbeit, wenn nicht völlig ausgeschaltet, so doch wesentlich verringert werden.

## II. Die Vorteile der Gemeinschaftswerbung

### 1. Vorteile für den Unternehmer

#### a) Die Kosten

Von Gemeinschaftswerbung spricht man, wenn mehrere Unternehmungen statt oder neben ihrer betriebsindividuellen Werbung gemeinsame Aktionen auf diesen Gebiete durchführen.

Die Gemeinschaftswerbung kann sich beziehen auf 1. eine bestimmte Warenart, 2. eine bestimmte Warengruppe und 3. Produkte aus bestimmten Rohstoffen[3].

---

1) Gutenberg: "Grundlagen ..." 2.Bd. a.a.O. S.424

2) Bei den [illegible] können [illegible] mathematischen Methoden, wie etwa der multiple correlation, [illegible] Sidney Hollander: "A Rationale für Advertising Expenditures", Harvard Business Review 1949 S.79 ff. Es ist aber nicht bekannt, wieweit diese Methode in praxi angewandt wird.

3) Arthur Keller: "Die Gemeinschaftswerbung" Zürich 1955, S.85 f.

Die Vorteile der Gemeinschaftswerbung können aufgegliedert werden in solche, die im wesentlichen dem Produzenten, und andere, die hauptsächlich dem Konsumenten zugute kommen. Es sind zunächst die Auswirkungen im einzelnen Betrieb zu betrachten und zwar hinsichtlich der Kostensenkung wie der Leistungssteigerung.

Die Möglichkeit zu erheblichen Kosteneinsparungen ergibt sich u.T. daraus, daß die Gemeinschaftswerbung vielfach keine anderen Mittel und keine höheren Aufwendungen erfordert, als sie jeder einzelne Unternehmer allein hätte einsetzen müssen. Aber auch wenn wesentlich höhere Investitionen vorgenommen werden, so sind die anteiligen Kosten für den Einzelbetrieb meist geringer als bei der individuellen Werbung, zumal auch die Werbekostendegression berücksichtigt werden muß. So ist z.B. die Beteiligung an einer Messe für einen kleinen oder mittleren Betrieb oft viel zu teuer, wenn man an Platzmiete, Ausrüstung des Standes sowie Beförderungs- und Aufstellungskosten der Ausstellungsprodukte denkt[1].

Eine absolute Kostensteigerung durch die Gemeinschaftswerbung kann dann eintreten, wenn Projekte durchgeführt werden, an deren Wahrnehmung bisher der einzelne Unternehmer wegen der hohen Kosten überhaupt nicht denken konnte. Nach eingetretenem Werbeerfolg wird dann aber weitgehend eine (über)kompensation der anfänglich angefallenen Mehrkosten durch Umsatzsteigerung und Produktionskostendegression stattfinden. Ein solcher Fall liegt vor bei der Einführungswerbung völlig neuartiger Produkte, die sich zunächst gegen starke Traditionsbesonderungen durchzusetzen hat. Hier wird eine sorgfältige Planung, intensive Durchführung und eine besonders starke und ggfs. auch sehr langfristige Werbetätigkeit verlangt, die dem Einzelbetrieb oft unmöglich ist[2].

1) Glinz: "Exportförderung ..." a.a.O. S.45
2) Keller: "Die Gemeinschaftswerbung" a.a.O. S.45. Traditionsbedingte Hemmungen und Vorurteile sind e i l g e m e i n nicht nur beschränkt auf die Einführung neuer Produkte - Hindernisse, die nur von einer Gemeinschaftswerbung überwunden werden können. Vgl. hierzu Fritz W. Hardach: "Betriebswirtschaftliche Aufgaben der Wirtschaftsfachverbände" Diss. Köln 1932 S.78

Kosteneinsparungen ergeben sich auch aus der Möglichkeit besserer Kapazitätsausnutzung. Dies gilt zunächst für die Werbekapazität. Die Wirkung der Werbung ist entscheidend von der Qualität der Mittel und damit auch von der Fähigkeit der Werbefachleute abhängig. Eine eigene Werbeabteilung (zumal mit besonders begabten, hochbezahlten Mitarbeitern) ist aber nur in Betrieben von einer bestimmten Mindestgröße und -sortimentweite rentabel; die Gefahr von Überkapazitäten ist im Vertriebsbereich allgemein und in der Werbung im besonderen sehr groß, besonders in späteren Jahren der Betriebsentwicklung[1]. Zur Vermeidung dieser Leerläufe braucht der Betrieb nicht völlig auf die eigene Werbung zu verzichten (s.u.), es genügt, wenn die Gemeinschaftswerbung für besonders wichtige Projekte eingeschaltet wird, die nur von erstklassigen Fachleuten in Angriff genommen werden können. Damit kann die qualitative Kapazität der Werbeabteilung des einzelnen Betriebes wesentlich verringert, es kann aber auch umgekehrt die eigene Überkapazität für verbandliche Werbemaßnahmen zur Verfügung gestellt werden.

Eine bessere Kapazitätsausnutzung ist aber auch im Fertigungsbereich und im übrigen Vertriebsbereich dadurch gegeben, daß die Werbung bis zu einem gewissen Grade einen gleichmäßigen Absatz erzielen kann. So konnten in einer Reihe amerikanischer Wirtschaftszweige die Saisonschwankungen geglättet werden, z.B. für Herrenkleidung, Waffen und Munition[2]. Die deutsche Spielwarenindustrie wies in den 30er Jahren in ihrer Werbung darauf hin, daß Spielsachen Erziehungsmittel darstellen und deshalb während des Jahres wohldurchdacht eingesetzt werden sollten. Das Ziel der Werbung war die Vermeidung der Überhäufung an Schenkfesten[3].

1) Abromeit: "Erzeugnisplanung ..." a.a.O. S.72
2) Fritz Redlich: "Reklame und Wechselhandelskauf", Schmollers Jahrbuch 1935, 1.Bd. S.44
3) Wolfgang Mara: "Absatzbedingungen und Absatzgestaltung der deutschen Spielwarenwirtschaft", Leipzig 1940, S.100, zit. bei Keller: "Die Gemeinschaftswerbung..." a.a.O. S.51. Auch Lohmann hält einen Appell an eine Uniformierung der (Konsum- und) Geschenkgewohnheiten für nicht aussichtslos: "Die Sicherung der Arbeitsplätze und der Beschäftigung als betriebswirtschaftliches Problem", Recht der Arbeit 1949, S.203

Ferner kann zu bestimmten Zeitpunkten die Absatzsteigerung von Leistungen mit sonst kontinuierlicher Nachfrage angestrebt werden, um Absatzrückgänge im Verkauf anderer Produkte auszugleichen. So propagiert z.B. die Schweizer Uhrenindustrie in den USA von Zeit zu Zeit einen verstärkten Reparaturservice, die "Watch Inspection Time"[1]. Schließlich kann man bei verderblichen (landwirtschaftlichen) Produkten einen Nachfragestoß unmittelbar nach der Ernte fördern. Oder man kann neue Verwendungsmöglichkeiten mit meist gegenläufiger Nachfrage entwickeln und damit einen kontinuierlichen Ganzjahresbedarf schaffen. Ein Beispiel hierfür bilden die Aktionen der "California Fruit Growers", die tatsächlich die Ernährungsgewohnheiten eines ganzen Kontinents wesentlich beeinflußten[2].

Die Gemeinschaftswerbung führt ferner zu einer verbesserten Rentabilitätsrechnung für den einzelnen Unternehmer:

1. Die Werbeelastizität kann erst unter Berücksichtigung der Gesamtnachfrage anstelle der individuellen Absatzkurve annähernd bestimmt werden.
2. Eine der Unbekannten in der ex-ante-Analyse scheidet jetzt aus, nämlich die Frage nach dem aktiven und reaktiven Verhalten der Konkurrenz. Damit kann die näherungsweise ex post bestimmte Werbeelastizität eher als Ausgangsbasis für weitere Werbeplanungen genommen werden, als es bei der Einzelwerbung der Fall wäre.
3. Wenn angenommen wird, daß die Gemeinschaftswerbung a) auf einer gründlicheren Marktforschung aufbauen kann und b) qualitativ besseres Mittel zur Verfügung hat als die Einzelwerbung, so ist auch der Unsicherheitsbereich hinsichtlich der Reaktion der Konsumenten eingeengt.

Der vielleicht bedeutendste Vorteil der Gemeinschaftswerbung liegt jedoch in folgendem: Viele Einzelwerbeaktionen werden nur durchgeführt, um die Wirkung der Werbung anderer Unternehmungen zu kompensieren[3]. Im Grenzfall

1) Keller: "Die Gemeinschaftswerbung" a.a.O. S.52
2) Keller: "Die Gemeinschaftswerbung" a.a.O. S.52 f.
3) Vgl. hierzu Gutenberg: "Grundlagen ..." a.a.O. 2.Bd. S.352 f.

findet ein völliger Ausgleich der Werbewirkungen statt, so daß kein einziger Betrieb eine Umsatzsteigerung verzeichnen kann. (Die Umlenkung der Nachfrage nach Substitutionsgütern anderer Branchen kann durch eine entsprechende gleichmäßige Reklame"berieselung" in allen Industriezweigen ausgeschaltet werden.) Volkswirtschaftlich verloren ist, nach v.Beckerath[1], immer der Werbeaufwand technisch und wirtschafrlich optimal entwickelter, ziemlich gleichwertiger Betriebe. Niemand will zurückbleiben, aber angesichts gleichwertiger Leistungen kann keiner über den Konkurrenten den Sieg davontragen.

Soweit die Reklame eines Betriebes tatsächlich nur noch dazu dient, die Wirkung von Aktionen der Konkurrenz aufzuheben und alle Werbewirkungen als gleichstarke, jeweils in die entgegengesetzte Richtung zielende Vektoren anzusehen sind, welche die Absatzsituation nicht von dem ursprünglichen Ruhepunkt fortzubewegen vermögen - so ist hier offenbar eine Grenze erreicht, von der ab man nach dem einzel- wie gesamtwirtschaftlichen Sinn der Werbung überhaupt zu fragen hat.

b) Die Ausführung

Die Gemeinschaftswerbung kann sich oft anderer Mittel zur Erzielung höchster Wirksamkeit bedienen, als dies für den Einzelbetrieb möglich ist. Sie kann auf einer intensiven Marktforschung aufbauen und in größerem Maße Fachleute zur Gestaltung der Werbung heranziehen. Diese Voraussetzungen gelten vor allem für die Auslandswerbung.

Vor einigen Monaten ging durch viele Zeitungen die Anekdote von dem Unternehmer, der in einem Katalog für das Ausland das Wort "Kugellager" so übersetzt ha[illegible] die Bedeutung "rundes Sofa" entstand. Dieses dras[illegible] spiel war nur eines von vielen, die sich bei der [illegible]fung von 2300 ins Ausland verschickten Druckschriften und

1) H.v. Beckerath: "Der moderne ..." a.a.O. S.222 f.

Werbeprospekten deutscher Unternehmen ergaben[1]. Die Untersuchung wurde von einem Premium durchgeführt, das sich aus Vertretern des Bundesverbandes der deutschen Industrie, des Deutschen Industrie- und Handelstages, von Behörden und einigen Verbänden zusammensetzte. 26% der Prospekte entsprachen den Forderungen einer guten Auslandswerbung. Bei 47,5% waren sprachliche und stilistische Korrekturen nötig. Bei [illegible]% hatte nur eine Durchbesetzung der Manuskripte einen einwandfreien Prospekt ergeben. 11,5% waren nicht einmal mehr korrekturfähig. Diese Ergebnisse rühren daher, daß die Betr. Firmen einen erstklassigen Dolmetscher nicht bezahlen können (oder wollen), daß statt dessen fremdsprachliche Korrespondenten aus der eigenen Vertriebsabteilung oder von Bankverbindungen herangezogen werden, um rein technische oder für die Werbung viel zu schwierige Texte zu übersetzen.

Die selbstverständliche Voraussetzung einer fehlerfreien Übersetzung macht jedoch nicht unbedingt eine verbandliche Zusammenarbeit erforderlich. Auch die Einzelwerbung kann oft diese Gewährleistung überwinden, denn angesichts der Kosten des gesamten Werbeobjekts (einige der genannten Prospekte hatten einen Herstellungswert von ca 80000.-DM) fallen selbst die Kosten für die Heranziehung etwa eines Übersetzungsbüros kaum ins Gewicht.

Viel schwieriger ist für den Einzelbetrieb schon die Erfüllung der zweiten Voraussetzung einer erfolgreichen Exportwerbung, nämlich die genaue Kenntnis der ausländischen Märkte und der psychologischen Gegebenheiten[2]. Die Kataloge etc. dürfen deshalb nicht in gleicher Aufmachung, nur in verschiedenen Sprachen, in den einzelnen fremdsprachlichen Absatzgebieten verwendet werden. Illustrationen und Farben sind bei Ländern mit starkem Analphabetentum vorzuziehen.

---

1) "Schlechte Auslandswerbung", FAZ [illegible]
2) Vgl. Glinz: "Exportförderung ..." a.a.O. S.43 ff.; ferner: "Die deutsche Auslandswerbung ..."

Das Werbematerial ist oft zu erneuern, um verschiedenen Konsumentenkreisen und Geschmacksänderungen Rechnung zu tragen.

Zur Pressewerbung ist zu sagen, daß das Inserat eines einzelnen Exporteurs weniger beachtet wird als ein ganzseitiges Kollektivinserat mit erläuternden redaktionellen Beiträgen. Solche Kollektivinserate können unter einem werbekräftigen Slogan die Namen der gemeinsam werbenden Produzenten enthalten oder allgemein für eine gewisse Branche werben und auf eine Zentralstelle verweisen, wo detaillierte Auskunft über die Offerten einzelner Firmen erhältlich ist[1]. Oft ist jedoch die Filmwerbung derjenigen in der Presse vorzuziehen, weil 1. die Auflagen der Zeitungen oft sehr klein sind und die Reproduktionstechnik mangelhaft ist (z.B. Irak[2]) und weil 2. der Film das Hemmnis des Analphabetentums nicht kennt.

Die Gemeinschaftswerbung im Exportgeschäft läßt sich auch mit einer Sammelofferte verbinden. Hier wird das zersplitterte Angebot kleiner Firmen, am besten unter dem Gesichtspunkt der Komplementarität, systematisch vom Verband zusammengefaßt. Dadurch wird es auch kleineren Betrieben, vor allem den Handwerkern, ermöglicht, ihre Waren im Ausland abzusetzen[3].

Hinsichtlich der Gestaltung von Messen (nicht nur im Ausland) ist folgendes zu sagen:

1. Eine gut organisierte, einheitlich aufgebaute, spezielle Abteilung einer einzelnen Branche oder Branchengruppe wird oft einen nachhaltigen Eindruck machen als das unübersichtliche Bild der Vielzahl einzelner Stände[4]

---

1) Glinz: "Exportförderung ..." a.a.O. S.45
2) "Die deutsche Auslandswerbung ..." a.a.O.
3) "Zwischenbericht der Delegierten des Bundesrats für Arbeitsbeschaffung in der Kriegs- und Nachkriegszeit" Bern 1942, S.45, zit. bei Glinz: "Exportförderung ..." a.a.O. S.55. Ibenda, S.53
4) Glinz: "Exportförderung ..." a.a.O. S.46; vgl. auch Siegfried Tschierschky: "Kartelle und Reklame", Technik und Wirtschaft 1929, S.254

2. Es spielt hier ferner nicht nur die Kosten-, sondern auch die Personalfrage eine große Rolle: Die BASF teilte kürzlich mit [1], daß sie auf der Hannover'schen Messe allein deshalb nicht mehr ausstellte, weil sie bisher jeweils ca. 30-35 Fachleute für die Dauer der Messe habe dorthin entsenden müssen; ferner beschäftige allein die Vorbereitung einer solchen Messe Dutzende von Fachleuten wochenlang. Bei dem akuten Personalmangel seien jedoch andere Arbeiten vordringlicher. Dieser Hinweis auf die Knappheit hochqualifizierter Arbeitskräfte gilt mindestens in entsprechenden Maße für ein kleines Unternehmen. Eine Organisation auf verbandlicher Ebene dagegen dürfte erhebliche Zeiteinsparungen mit sich bringen.

Unbedingt ist auf vielen Auslandsmärkten eine kollektive Werbung schon deshalb notwendig, weil Aktionen einzelner kleinerer Firmen angesichts des oft harten Konkurrenzkampfes überhaupt keine Durchschlagskraft hätten. Es handelt sich dabei meist weniger um den Wettbewerb mit der einheimischen Industrie als mit den Exporteuren dritter Länder. Vielfach tritt dabei eine staatlich gelenkte Wirtschaft mit zentraler Absatzorganisation als Konkurrent auf, bei der auch hohe Investitionen für eine planmäßig gesteuerte Werbung kaum eine Rolle spielen. In einer solchen ungleichen Wettbewerbsposition ist es der zersplitterten Einzelwerbung nicht nur kleiner und mittlerer, sondern oft auch mehr großer Unternehmungen vielfach unmöglich, überhaupt auf dem betr. Auslandsmarkt Fuß zu fassen oder sich dort langfristig durchzusetzen. Oft wird der Import einer Planwirtschaft gewisse Firmen das Dumping zeigen, in anderen Fällen sind es Zolldiskriminierungen, unechte Wechselkurse oder die Nichtanerkennung des im Inland geltenden Patent- und Warenzeichenrechts, die gleiche Startbedingungen für die Konkurrenz auf weltweiten Märkten unmöglich machen. So führte z.B. das Zusammentreffen mehrerer dieser Faktoren zu einer Zusammenarbeit deutscher Kameraherstellern

1) In einer Stellungnahme in der FAZ v. 14.III.1957

in den USA. Die Werbemethoden der japanischen Konkurrenz hatten innerhalb von drei Jahren eine Absatzsteigerung von 50% zur Folge, weshalb die deutschen Firmen 1956 beschlossen, erstmalig gemeinsam vorzugehen, um ihren Absatz zu fördern, Werbefachleute anzustellen und Reisen amerikanischer Fotoschriftsteller zu deutschen Ausstellungen zu unterstützen.[1]

Das für die Exportwerbung Gesagte gilt natürlich z.T. auch für den Inlandsmarkt. Eine verbandliche Zusammenarbeit ermöglicht ein besseres Studium der psychologischen Gegebenheiten durch vorausgegangene Marktforschung einerseits und eine erhöhte Werbewirksamkeit durch weitgehenden Fortfall der Kompensation der Einzelwerbungen andererseits (vgl. die Ausführungen im vorigen Abschnitt).

Nachdem schon weiter oben auf die Möglichkeiten hingewiesen wurden, durch welche die Gemeinschaftswerbung einen gewissen Ausgleich für den Absatz erreichen kann, ist nun zu fragen, inwieweit nicht eine planmäßig gesteuerte Werbung zu einer Glättung der Konjunkturentwicklungen beitragen könne. Nach Dean[2] ist die antizyklische Werbung dann erfolgversprechend, wenn keine allzustarken Schwankungen in der Wirksamkeit der Werbung zu beobachten sind, und dies ist vor allem bei einer geringen Einkommenseinstizität der Nachfrage und bei der Propagierung wesentlicher Verbesserungen während der Depression der Fall. Allerdings ist, wie wir schon sahen, die Werbeelastizität in der Depression im allgemeinen sehr gering, weshalb hier auch der Kollektivwerbung Gesetze gesetzt sind. Vielleicht würden Steuervergünstigungen einen gewissen Erfolg haben. In der Expansionsperiode wird dagegen der Erfolg wohl wesentlich größer sein. Dies gilt für den Beginn des Aufschwungs, wenn eine staatliche Aktion des "pump-priming" durch intensive Werbung psychologisch unterstützt werden könnte. Es gilt ferner, wenn die Gefahr einer konjunkturellen Übersitzung von

1) "Japanische Konkurrenz bei Fotos", Meldung der FAZ v. 28.8.56
2) Dean: "Managerial ..." a.a.O. S.375 ff.

Seiten einer zu hohen Konsumneigung gegeben ist. Hier kann eine Einschränkung der Werbung, allerdings nur bei Zusammenarbeit a l l e r Industriezweige, Erfolge erzielen. Auf die außerordentlichen Schwierigkeiten einer freiwilligen Koordination in diesem Ausmaß und auf die damit zusammenhängende Kartellierungsneigung wird noch einzugehen sein. Immerhin aber kann festgestellt werden, daß eine antizyklische Werbung auf verbandlicher Ebene möglich ist, während sie für den Einzelbetrieb überhaupt nicht in Frage kommt.

## 2. Vorteile für den Konsumenten

Wesentliche Vorteile für den Verbraucher ergeben sich aus der informativen Gemeinschaftswerbung. (Natürlich gilt diese Aussage auch im Zusammenhang mit dem letzten Abschnitt: Nimmt der Konsument diesen Nutzen wahr, so erhöht sich die Werbeelastizität, was wiederum für den Betrieb und seine Konzentration von Vorteil ist.)

Auf die Bedeutung einer Verbindung von Gemeinschaftswerbung und Qualitätsgarantie durch Gütezeichen macht u.a. Miksch aufmerksam[1].

Eine sehr interessante und nachahmenswerte Form dieser Kombination von Werbung und Qualitätsgarantie finden wir in den USA. Hier besteht eine Organisation, das sog. "Good Housekeeping Institute", das sich mit der Frage eines möglichst rationell gestalteten Konsums beschäftigt. Das Institut strebt eine weitgehende Durchleuchtung des Konsumgütermarktes an und gibt zur Aufklärung der Verbraucher eine eigene Zeitschrift heraus. Dabei werden nun dem Verbraucher alle Eigenschaften einer Ware garantiert, die in den Anzeigen angepriesen werden, welche in dieser Zeitschrift erscheinen[2].

Als Mittel der Werbung kann auch die Gemeinschaftsf o r s c h u n g eingesetzt werden. Wird die Öffentlichkeit von Zeit zu Zeit über den Stand bestimmter Forschungs-

---

1) Miksch: "Wettbewerb ..." a.a.O. S. 177, vgl. die Ausführungen auf S. 79 ff.
2) Frank Köther: "Vom Magazin zum Gütetest", FAZ 9.X.54

projekte unterrichtet. So wird nicht nur das Verständnis, sondern auch der Bedarf frühzeitig geweckt. Die Forschung kann, etwa durch Entdeckung neuer Verwendungsgebiete, der Werbung auch wirksame Argumente liefern. So stellte z.B. die Forschungsgemeinschaft für Holz fest, daß das Wohnen in Holzhäusern einen wesentlichen Schutz vor Rheumakrankheiten biete[1]. Mit Hilfe derartiger Forschungsergebnisse können vor allem auch Vorurteile beseitigt werden, die im allgemeinen, wie schon gesagt wurde, ein starkes Hemmnis für die Werbewirkung sind. Ein anderes Beispiel bietet der amerikanische Erntemaschinentrust, der auf eigenen landwirtschaftlichen Versuchsgütern wissenschaftliche Forschung betrieb. Durch umfassende Propaganda wurden der Landwirtschaft verbesserte Anbaumethoden empfohlen, mit dem Zweck, den eigenen Maschinenabsatz zu steigern[2].

Die Ergebnisse der Forschung können auch durch ständige Informationsbüros den Konsumenten vermittelt werden; es seien hier die wissenschaftlichen Beratungsstellen der Braunkohlensyndikate genannt, die in den 20er Jahren eingerichtet wurden[3], ferner die amerikanische "Copper and Brass Research Association", die einen eigenen technischen Dienst mit der Herausgabe von Richtlinien für die Verwendung von Kupfer, Bronce und Messing betraute[4]. Ähnliche Aufgaben erfüllte die Düsseldorfer "Beratungsstelle für Stahlverwendung", die in lebhaftem Informationsaustausch mit ähnlichen Propagandastellen in Europa und den USA stand[5].

---

1) Keller: "Die Gemeinschaftswerbung", a.a.O. S 105
2) Beckerath: "Der moderne ..." a.a.O. S.220
3) Becker: "Die Bedeutung ..." a.a.O. S.70
4) Becker: "Die Bedeutung ..." a.a.O. S 82
5) Becker: "Die Bedeutung ..." a.a.O. S.83

## III. Die Grenzen der Gemeinschaftswerbung

### 1. Grenzen bezüglich der Ausdehnung

#### a) Die Frage des good will

Die Gemeinschaftswerbung soll und kann die Einzelwerbung der Betriebe nicht völlig ersetzen. Das gilt besonders dann, wenn bei dem betr. Unternehmen ein good will vorhanden ist. In diesem Falle kann die Gemeinschaftswerbung sogar Nachteile mit sich bringen:

1. Der Werbeaufwand erhöht sich, da der good will gar nicht oder nicht in genügendem Maße eingesetzt werden kann.
2. Wird der good will nicht in gewissen Zeitabständen den Konsumenten in Erinnerung gebracht, so kann er völlig verloren gehen, was natürlich einen sehr starken Verlust für das Unternehmen bedeuten würde.
3. Wird der good will in vollem Umfang eingesetzt, so kommt er auch den anderen beteiligten Firmen zugute, was die Aufgabe eines Wettbewerbsvorteils für das betr. Unternehmen bedeutet, ohne daß eine entsprechende Kompensation möglich ist.

Hieraus darf jedoch nicht ohne weiteres gefolgert werden, daß für Unternehmen, deren good will sehr groß ist, überhaupt keine Zusammenarbeit bei der Werbung in Frage kommt. Es wird immer Fälle geben, in denen die Durchschlagskraft einer gemeinsamen Aktion wesentlich höher eingeschätzt werden muß als diejenige des good will einer Einzelfirma. Es kann [illegible] dadurch, daß dem Verbraucher nun mehrere bekannte [illegible] ins Bewußtsein gebracht werden, ein neuer good will gleichsam auf einer höheren Ebene geschaffen werden. Es ist [illegible] an das Beispiel der Zusammenarbeit [illegible] in den USA. Man wird der jungen japanischen Konkurrenz wahrscheinlich die Begriffe "deutsche Qualität, Pionierleistungen, z.T. über 100 Jahre Erfahrung im Kamerabau" entgegenhalten. Damit ist

aber eine ganz neue Ebene erreicht, auf welcher der Konsumentenangesprochen wird. Die informierende Werbung, welche mit den rein technischen Vorzügen der einzelnen Fabrikate [illegible] "Made in Germany" operiert.

Es kann jedoch im Rahmen der Gemeinschaftswerbung auch auf den Namen und den good will jeder einzelnen beteiligten Firma eingegangen werden. In dem oben entwickelten Fall wird man dies nicht nur dann tun, wenn Zweifel darüber bestehen, ob der Firmen- oder der nationale good will einen stärkeren Wirkungsgrad haben. Man wird einen ge[illegible] streben. Und man wird dadurch vermeiden, daß der good will in [illegible] Zeit Einzelaktionen unternehmen, um den Firmennamen [illegible] stärker herauszustellen.

Von allem in den USA entfällt nun vielfach die Unterscheidung von Obermarken (der Gemeinschaft) und Untermarken (der einzelnen Firmen). Eine Kombination beider könnte in folgender Weise vorgenommen werden:

1. Ein Artikel wird abgesetzt mit der Verbands- und der Firmenmarke, wobei die letztere stärker herausgehoben werden kann.
2. Die Verbandsmarke wird als einzige Marke von denjenigen Mitgliedern geführt, die bisher keine bekannte eigene Marke hatten. Die Produkte der übrigen Firmen werden mit eigener Marke und ohne Verbandsmarke herausgebracht.
3. Die Firmenmarken werden dort herausgestellt, wo sie bereits eingeführt sind; in neu erschlossenen Absatzgebieten dagegen findet nur die Verbandsmarke Anwendung.

Noch ein zweiter Hinderungsgrund besteht für Firmen mit good will, sich einer Gemeinschaftswerbung anzuschließen. Es ist die Gefahr, daß qualitativ weniger lei-

[illegible] Betriebe der Gruppe den Markt für alle verderben. Man hat allgemein bei Zusammenschlüssen die Beobachtung gemacht, daß für das Verhalten der Abnehmerschaft der Gedanke maßgebend ist, nur gut arbeitende, angesehene Firmen mit gleichwertigen Erzeugnissen würden sich zusammenschließen[1]. Umgekehrt kann gefolgert werden, daß bei schlechten Erfahrungen, die ein Konsument mit den Leistungen e i n e s Betriebes macht, entsprechende Rückschlüsse auf die Leistung [illegible] Unternehmen gezogen werden, die zusammen mit diesem Betrieb für das betr. Produkt geworben haben oder noch werben.

Es entsteht damit die Frage nach der Auswahl derjenigen Unternehmen, die einer Werbegemeinschaft angehören sollen. Diese Schwierigkeit entfällt nur dann, wenn ohne Angaben der [illegible] Firmen bei der Werbung und/oder ohne ein von allen geführtes Werbezeichen gearbeitet wird. Eine unter einem gemeinsamen Slogan für alle Branchenprodukte geführte, [illegible] Werbung kann ohne weiteres Waren [illegible] empfehlen. Das Auswahlproblem fällt [illegible] auch fort, wenn mit Gütezeichen und Qualitätsgarantie geworben wird; hier ist die Auslese bereits [illegible] definitione gegeben. Im allgemeinen kann gesagt werden, daß die Frage nach der Auswahl [illegible] gleichwertiger Betriebe um so akuter wird, [illegible] differenzierter das Werbeobjekt und [illegible] der anzusprechende Marktsektor ist. Es ist natürlich klar, daß die Zahl der zusammenarbeitenden Unternehmen nicht nur bezüglich der Gleichwertigkeit ihrer Produkte beschränkt ist, sondern auch hinsichtlich der Gebiete und Schichten, welche die Werbung erreichen soll.

[illegible]

Die Gründung einer Werbegemeinschaft wird erschwert [illegible] bedeutende Unternehmen vorhanden sind, die sich nicht einer gemeinsamen Aktion und

---

1) Müllensiefen: "Kartelle ..." a.a.O. S.44

ihrer Finanzierung anschließen wollen, aber sehr wahrscheinlich ebenfalls Vorteile daraus ziehen werden. Viele Projekte sind an diesem Problem bereits von vornherein gescheitert. Der Erfolg der Gemeinschaftswerbung ist durch Außenseiter um so mehr bedroht, als es tatsächlich meist große Unternehmen mit einer gut ausgebauten Werbeorganisation sind, die kein Interesse an kollektiven Aktionen haben. Wenn sie einen großen Marktanteil besitzen, wird ihnen als Außenseitern ein Teil des Erfolges einer Kollektivwerbung selbst dann zugute kommen, wenn sie selbst keinerlei Werbung betreiben. Ein Großbetrieb kann aber auch in geschickter Weise der kollektiven Aktion eine individuelle Werbung parallel laufen lassen. In einem solchen Fall ist es möglich, daß der Werbeerfolg für die der Gemeinschaft angeschlossenen Unternehmen sehr gering ist. Diese Betriebe haben dann mit einem besonders großen Streubereich der Gewinnerwartungen zu rechnen:

1. Sind Mittel, Umfang und Zeitpunkt der Werbung so gewählt, daß eine nennenswerte Verschiebung der Nachfragekurve erfolgt?
2. Wird selbst unter der Annahme einer derartigen Verschiebung - ungeachtet des Vorhandenseins eines oder mehrerer Außenseiter - der Anteil der Umsatzsteigerung für den einzelnen Betrieb der Werbegemeinschaft groß genug sein, um die Rentabilität der Werbung zu gewährleisten?

Die Gefährdung durch ein Unternehmen mit größerem Marktanteil ist aber auch dann gegeben, wenn dieser Betrieb Mitglied der Werbegemeinschaft ist. Zwar beteiligt er sich dann an den Kosten der Aktion, hat jedoch auf Grund seiner Marktposition einen ungleich höheren Anteil am Werbeerfolg als die kleineren Firmen. Auch ein Ausgleich durch einen entsprechenden Finanzierungsschlüssel wird sehr wahrscheinlich nicht befriedigend sein, nicht nur wegen der Schwierigkeiten der Errechnung einer objektiven Bemessungsgrundlage[1], sor-

1) Vgl. das 6. Kapitel "Finanzierung", S. 162 ff.

denn vor allem wegen der Machtposition des Großen, der die Stärke seiner Außenseiterstellung kennt.

Das Problem der Außenseiter ist so bedeutend, daß eine Zusammenarbeit auf dem Gebiet der Werbung sehr wahrscheinlich nur dann möglich ist, wenn diese Gefahr von vornherein ausgeschlossen werden kann. Werbegemeinschaften können demnach nur zustandekommen, wenn wenigstens eine der folgenden Voraussetzungen erfüllt ist:

1. Keine der Unternehmungen der Branche (oder des werbewirksamen Bereiches) hat einen wesentlichen Wettbewerbsvorteil gegenüber den anderen. Der Marktanteil und die eigene Werbekapazität sollte bei allen Mitgliedern etwa die gleiche sein. (Trotzdem ist natürlich nicht der Fall völlig homogener Konkurrenz gegeben, da hier die Werbung keinen Sinn hätte). M.a.W., es besteht in dem betr. Marktbereich nur polypolitische Konkurrenz[1] (oder es ist ein Oligopol gegeben). Eine anonyme Kollektivwerbung ist möglich. Eine nennenswerte Gefahr durch Außenseiter entsteht hier erst, wenn relativ viele Betriebe sich nicht an den Kosten beteiligen. (Bei oligopolitischer Konkurrenz würde bereits die Nichtbeteiligung e i n e s Unternehmens die Zusammenarbeit in Frage stellen).

2. Ist eine derartige Homogenität der Unternehmen nicht gegeben, so kann keine anonyme Gemeinschaftswerbung durchgeführt werden. Es ist vielmehr anzustreben, daß die Werbewirkung im wesentlichen durch Herausstellung von Vorteilen erzielt wird, die nur bestimmte, namentlich genannte Firmen gewähren. Hier ist die Zahl der Mitglieder eng begrenzt, da zu viele Namen nicht im Gedächtnis haften bleiben. Ferner ist die schon erwähnte Qualitätsauslese zu berücksichtigen.

3. Haben sich eine Reihe kleiner Betriebe gegenüber einem oder mehreren größeren Unternehmen durchzusetzen,

---

1) im morphologischen Sinn, die Verhaltensweise der Unternehmer ist hier irrelevant.

so wird die nicht-anonyme Gemeinschaftswerbung durch die Einführung von Gütezeichen erleichtert.[1]

4. In allen Fällen wird jedes Mitglied verpflichtet, die Einzelwerbung während der Dauer der gemeinsamen Aktionen einzustellen, zumindest wird eine (ggf. mit dem Umsatz variierende) maximale Ausgabenhöhe für individuelle Werbung festgelegt.

Sofern nicht die Unterschiede hinsichtlich des Marktanteils sehr groß sind, können die Befürchtungen der Betriebe bezüglich der Außenseiter etwas abgeschwächt werden auf Grund der Beobachtung, daß auch die Einzelwerbung eine "kollektive" Wirkung hat. Dies ist so zu verstehen: bevor ein Konkurrent einen Kaufentschluß faßt, ist oft eine längere Beeinflussung nötig, die durch verschiedene Unternehmen neben- und nacheinander erfolgen kann. Für jeden dieser Betriebe besteht damit das Risiko, daß die Konkurrenz die letzten Kaufhemmungen überwindet. Es ist dabei denkbar, daß Sieger in der unorganisierten, kollektiven Beeinflussung gerade derjenige Betrieb wird, der den relativ kleinsten werbewirksamen Einsatz geleistet hat.[2]

Aus dieser Feststellung ergibt sich jedoch noch ein weiterer Nachteil der Gemeinschaftswerbung, sofern sie hauptsächlich informativen Charakter hat. Das Risiko, daß ein anderer Betrieb die letzten Kaufhemmungen überwindet, ist um so geringer, je stärker die Wirkung der Einzelwerbung auf der Betonung i n d i v i d u e l l e r Vorteile beruht. (Dieses Problem deckt sich weitgehend mit dem Bei good will, nur ist hier ein schon bestehender good will nicht unbedingt Voraussetzung; er kann durch derartige Werbemaßnahmen auch erst geschaffen werden). Es ist dabei weitgehend gleichgültig, ob die Werbung mehr suggestiven oder mehr informierenden Charakter hat; entscheidend ist ihre Durchschlagskraft. Und diese ist bei der Gemeinschaftswer-

---

1) Vgl. S. 79 ff. und S. 138
2) Keller: "Die Gemeinschaftswerbung" a. a. O., S. 16

bung nicht gegeben. Dort wird – wie schon bei der Besprechung des good will erwähnt – die Wirkung auf eine höhere Ebene transformiert, wodurch aber a l l e Betriebe an dem Erfolg Anteil haben. Der hier aufgezeigte Nachteil der Gemeinschaftswerbung gilt aber nur für größere Unternehmen; er ist nicht relevant für kleinere Betriebe, die vor der Alternative stehen: Einzelwerbung mit sehr geringer Durchschlagskraft – oder Gemeinschaftswerbung.

## 2. Grenzen bestehen der Kartellierungsneigung

### a) Geringe Kartellierungsneigung

Es kann zunächst generell folgendes gesagt werden: Selbst in den Fällen, wo eine Gemeinschaftswerbung eine gewisse Kartellierungsneigung zur Folge hat, wird diese Tendenz meist viel schwächer sein als bei den einzelnen Bereichen im Produktionssektor. Die Zusammenarbeit von Unternehmern auf dem Gebiet der Werbung ist niemals so eng mit Einblicken in fremde Betriebsstrukturen und mit dem Aufgeben wesentlicher Wettbewerbsvorteile verbunden wie im Fertigungsbereich. Auch wenn bei der Gemeinschaftswerbung eine Kartellierungsneigung formulet werden kann, werden in diesen Fällen die faute Preisansprachen erst nach dem Auftreten weiterer Kartellierungsfaktoren erfolgen.

1. Eine Kartellierungsneigung ist nicht gegeben, wenn nicht die Leitung eines Branchenverbandes darauf beschränkt, durch neutrale Familiäre Kataloge etc. herstellen zu lassen und das Werbematerial an ihre Mitglieder verkauft. Hier treten die konkurrierenden Unternehmer nicht in Kontakt miteinander.

2. Eine Kartellierungsneigung besteht nicht, wenn sich die Werbung auf nicht-konkurrierende Produkte bezieht. Im allgemeinen ist dies bei umfassenden, anonymen, auch die Vertikale einbeziehenden Aktionen der Fall. Hierzu dürfte [illegible] Werbung zu rechnen sein,

die sämtliche Güter aller Branchen und Produktionsstufen umfaßt, welche mindestens teilweise aus einem bestimmten Rohstoff gefertigt sind. - Es ist in diesem Rahmen ferner die Werbung für Warengruppen zu nennen. Diese Produkte können bezüglich ihrer Leistungen oder ihrer Bedarfsgebiete bedarfs v e r w a n d t sein (womit z.T. eine gewisse Substitutionskonkurrenz [illegible] sein kann, aber nicht zu sein braucht): als Beispiel waren Haus- und Küchengerate zu nennen. Es kann sich ferner um bedarfs v e r b u n d e n e Waren handeln, wie elektrischen Strom und Gerate[1].

3. Eine gewisse Kartellierungsneigung ist in den genannten Fällen erst dann gegeben, wenn innerhalb dieser Werbegemeinschaften die Produzenten konkurrierender Güter miteinander in Verbindung treten. Aber auch dann gilt das bereits für die Forschung Gesagte. Die Kartellierungsneigung ist um so schwächer, je geringer die Zahl und/oder die Dauer der von einer Werbegemeinschaft durchgeführten Aktionen sind. Die ständige Zusammenarbeit bestimmter Gruppen ist gerade bei der Werbung um so unwahrscheinlicher, als Absatzgebiete, Konsumentenkreise etc. häufig in Bewegung sind.

b) Stärkere Kartellierungsneigung

Eine stärkere Kartellierungsneigung entsteht immer dann - wie bei allen bisherigen Untersuchungen festgestellt wurde - wenn im Rahmen verbandlicher Zusammenarbeit gewisse Wettbewerbsvorteile seitens einzelner Unternehmer aufgegeben sind. Bei der Gemeinschaftswerbung muß dieses Argument weitgehend fallengelassen werden. Denn wenn ein Unternehmer wesentliche Wettbewerbsvorteile im Werbesektor besitzt, so ist nicht einzusehen, weshalb er die Einzelwerbung zugunsten gemeinsamer Aktionen aufgeben sollte. Was z.B. den good will anbetrifft, so wurde bereits festgestellt, daß die in Frage kommende Firma ihn kaum aufgeben wird. Entweder wird der good will so hoch eingeschätzt, daß eine gemeinsame Werbung

1) Keller: "Die Gemeinschaftswerbung" a.a.O. S. 50 f.

überhaupt nicht in Frage kommt. Denn auch Preisabsprachen schützen nicht vor dem Verlust des good will. Oder der "Gesamtwirtschafts-good will" wird für höher angesehen als der Einzel-good will, oder letzterer läßt sich auch im Rahmen der [illegible] dann werden aber [illegible] geopfert. Ähnlich liegt der Fall in Verbindung mit [illegible]. Ein angesehenes Unternehmen wird nur mit solchen Betrieben zusammenarbeiten, [illegible] gleichwertige Leistungen aufweisen.

Eine stärkere Kartellierungsneigung wird dagegen immer dann gegeben sein, wenn eine Beschränkung der konkurrierenden Werbung erfolgen [illegible]. Angenommen, mehrere Oligopolisten sind übereingekommen, ihre individuelle Werbung auf ein geringes Maß der [illegible] zu beschränken, [illegible] der bisherigen Verbraucherinnen einsahen. [illegible] Mit diesem Verhalten ist jedoch [illegible] ein Unternehmer einen [illegible] gewinnen [illegible] der nicht [illegible] und damit auch die der Werbung.

Eine unbedingte Kartellierungsneigung dürfte schließlich gegeben sein, wenn eine erfolgreiche antizyklische [illegible] Expansionsphase betrieben werden soll. Man kann von dem einzelnen Unternehmer nicht verlangen, [illegible] (wenn auch ggf. nur Schein-) Gewinne auf die Werbung zu verzichten, solange [illegible]. Es wird [illegible] außerordentlich schwierig sein, ein "Stillhalteabkommen" hinsichtlich der Werbung im gesamtwirtschaftlichen Bereich zu erzielen. [illegible] nicht, weil damit [illegible] Nachfrage zugunsten [illegible] Bereitschaft zur Ein-

schränkung der Werbung würde aber günstigstenfalls nur bei den Betrieben bestehen, deren Fertigungskapazität voll ausgelastet ist. Selbst wenn man die beiden irrealen Annahmen macht, daß dieser Zustand in der Kochkonjunktur in a l l e n wirtschaftlichen Bereichen gegeben ist und daß es gelänge, eine völlig gleichmäßige Verringerung des Werbeaufwands durchzuführen, so werden doch sehr wahrscheinlich nunmehr größere Marktfragenschichtungen einsetzen, da eben die Werbeelastizität bei vielen Gütern verschieden groß ist. Es werden damit in bestimmten Sektoren wieder Absatzschwierigkeiten auftreten und die Unternehmen sich zu einer Intensivierung ihrer Werbung veranlaßt sehen.

Auch finanzpolitische Maßnahmen des Staates (steuerliche Besteuerung des Werbeaufwands, einsetzend zu einem bestimmten Zeitpunkt des Aufschwungs) werden hier zwar eine gewisse anfängliche Hilfestellung geben können, jedoch ein Einsetzen einer stärkeren Werbetätigkeit aus obengenannten Gründen nicht verhindern können. Hier ist eine Grenze für die freiwillige Zusammenarbeit erreicht, nur ein staatlicher Zwang könnte einen langfristigen Werbestop gewährleisten.

Zusammenfassend ist festzustellen: die Vorteile der Gemeinschaftswerbung sind sehr zahlreich, das gilt von allem für den Produzenten, aber auch für den Verbraucher. Die sich für einzelne Betriebe etwa ergebenden Nachteile sind im allgemeinen dergestalt, daß sie auch durch Preisabsprachen nicht kompensiert werden können, weshalb in solchen Fällen der betr. Unternehmer von einer Beteiligung an gemeinsamen Werbeaktionen Abstand nimmt. Dies ist der Grund dafür, weshalb die Zertifizierungsneigung bei Werbegemeinschaften relativ gering ist.

# III. Teil.

# DIE UNTERNEHMUNGSLEITUNG

## 5. Kapitel

## Die Finanzierung

### I. Allgemeine Betrachtungen

"Seinen Zusammenhalt zu einer wirtschaftlichen und rechnungsmäßigen Einheit bekommt das Unternehmen dadurch, daß in einer gewissen Überordnung über Betrieb und Geschäft oder noch besser in einer allseitigen Durchdringung dieser beiden Arbeitsgebiete sich das eigentliche Willens- und Planungszentrum des Unternehmens aufbaut: die Führung, die das Programm, den Wirtschaftsplan aufstellt, nach dem künftig gewirtschaftet werden soll, und der außer der allgemeinen Verwaltung des Unternehmens auch die Finanzleitung untersteht."[1]

In den ersten beiden Teilen dieser Arbeit wurden Formen der überbetrieblichen Zusammenarbeit in der Produktions- und Geschäftssphäre aufgezeigt. Es sollen nun im letzten Teil die Unternehmensleitung und ihre Hauptaufgaben, die Finanzierung und die Planung, betrachtet und die Ansatzpunkte herausgearbeitet werden, die sich hier für eine verbindliche Einflußnahme auf die sammelbetrieblichen Entscheidungen erkennen lassen.

Die "Finanzierung" kann weniger eingehend behandelt werden als die anderen Kapitel der vorliegenden Arbeit, weil ein Verband, was er hier definiert wurde, in der

1) Lohmann: "Einführung ..." a.a.O., S.20

Hauptsache nur beratende Funktionen auf diesem Sektor wahrnehmen kann. Es kann daher weitgehend auf die Ausführungen im ersten Kapitel verwiesen werden. - Die meisten Beispiele, die sich in der Literatur für eine überbetriebliche Zusammenarbeit bei finanziellen Fragen finden, beziehen sich auf Kartelle, und selbst hier handelt es sich meist um die organisatorisch straffsten Formen (Quotenkartelle)[1]. Trotzdem gibt es für den Verband mindestens theoretische, aber vielfach auch praktizierte Einflußmöglichkeiten in diesem Bereich.

## II. Beratende Funktionen

### 1. Die Kapitalstruktur

Die beratende Tätigkeit des Verbandes beginnt mit einer allgemeinen Durchleuchtung der Kapitalstruktur des Unternehmens. Diese Untersuchung kann in den verschiedenen Formen durchgeführt werden, die im ersten Kapitel aufgezeigt wurden. So beginnt z.B. jedes Gutachten einer RKW-Kurzuntersuchung mit einer Allgemeinübersicht über die Finanz- und Ertragslage[2]. Von gewissem Wert werden auch hier Kennziffervergleiche sein. Die Beratung seitens der Verbandszentrale kann auch auf einen allgemeinen Erfahrungsaustausch ausgedehnt werden. Ein Beispiel hierfür ist der Arbeitsausschuß für Kapitalwirtschaft der "1.Österreichischen Gruppe für den Austausch von Betriebserfahrungen", der sich u.a. mit Finanzierungsfragen und Kreditoperationen befaßte[3]. Es wird auch eine wesentliche Aufgabe des Verbandes sein müssen, dem Unternehmer bei Bewertungsschwierigkeiten zu helfen und ihn auf Fehler in der Bilanzierung aufmerksam zu machen. Nur bei richtiger Lösung der Bewertungsfrage können Unter- oder Überkapitalisation vermieden werden[4].

Die Bedeutung einer Beurteilung der Kapitalstruktur

---

1) Martin Lohmann: "Die Finanzwirtschaft der Kartelle", Kartellrundschau 1931, S.70
2) A. Schneider: "Grenzen ..." a.a.O., S.7[illegible]
3) Boller: "Der Austausch ..." a.a.O., S.3[illegible]
4) Lohmann: "Einführung ..." a.a.O., S.191

und der finanziellen Sicherheit eines Betriebes mit Hilfe des Betriebsvergleiches liegt nach Schnettler[1] vor allem darin, daß eine Senkung der K o s t e n durch die Aktivität der Konkurrenz eher erzwungen wird als eine rechtzeitige Verbesserung der f i n a n z i e l l e n Struktur, da die Kreditgeber oft erst zu spät und nicht permanent genug einen Druck ausüben. Ferner seien Gefahren einer ungünstigen Kapitalstruktur oft erst aus der Situation im Rahmen der gesamten Branche zu erkennen.

Der Wert einer Beratung in diesem Bereich wird ferner unterstrichen durch die Beobachtung, daß oft gerade der finanzielle Sektor der Engpaßbereich der Gesamtplanung ist. Vielfach werden gerade produktionstechnisch überlegene Unternehmungen eher in finanzielle Schwierigkeiten geraten oder in Konkurs gehen als rückständige Betriebe, die bessere Kreditbeziehungen haben. Besonders in kapitalarmen Zeiten und bei beschränktem Absatz wird es häufig anzutreffen sein, daß die (Zins)kosten der ungünstigen Kapitalstruktur die Vorteile der besseren temporischen Struktur überwiegen.[2]

## 2. Die Kapitalbeschaffung

### a) Beratung der Betriebe

"Finanzierungsformen und -methoden zur Analyse und Überwachung der Bewegungen in der finanziellen Sphäre der Betriebe gibt es in großer Zahl, aber bereits die Systematisierung der möglichen Gesichtspunkte, unter denen die Wahl zwischen verschiedenen Kapitalbeschaffungsmöglichkeiten zu treffen ist, bereitet große Schwierigkeiten, und objektive [illegible] sprech auf Allge- [illegible] lassen sich [illegible] anzierungsa [illegible]

---

1) [illegible]

2) [illegible]

diese Dinge abhängig."

Diese Worte Gutenbergs[1] charakterisieren die Schwierigkeiten, denen der Unternehmer bei der Beschaffung finanzieller Mittel gegenübersteht. Es ist dabei möglich, daß der einzelne Betrieb von sich aus nicht nur keine optimalen Lösungen findet, sondern sogar in ernste Gefahren gerät:

a) Nicht jeder Unternehmer hat die genannte "Befähigung" für finanzielle Dinge in gleicher Weise.

b) Die rein formalistisch-technischen, juristischen Bestimmungen erwecken oft die Erkennung konkreter finanzieller Möglichkeiten auf den Kreditmärkten.

Ein Beispiel für den zweiten Punkt bietet vor allem der Exportmarktkredit. Besonders in der Kriegs- und Nachkriegszeit wurden diese derart viele Vorschriften zu beachten, daß mit der Gefahr einer gewissen Exportmüdigkeit gerechnet werden mußte[2].

Der Verband hat Experten für juristische und finanzwissenschaftliche Fragen. Er hat Material zur Hand, das ihm einen Überblick über die derzeitige Lage und die voraussichtliche Entwicklung des Geld- und Kapitalmarktes ermöglicht. Er hat gef. selbst Bankbeziehungen, die er zugunsten seiner Mitglieder ausnutzen kann. Der Verband kann damit den Unternehmer in der Wahl der Finanzierungsquellen, in der Ausarbeitung der erforderlichen Unterlagen und in der Zahl der Finanzierungsmitteln beraten.

Neben der Finanzierung durch Kredite steht die Selbstfinanzierung aus Mitteln des eigenen Betriebes. Hier ist eine Stellung vor allem in Hinblick auf die innerbetriebliche Vermögensumschichtung von Bedeutung, der ein beträchtlicher Teil des hier aufgebrachten Kapitals entstammt. Die Quellen sind hauptsächlich Abschreibungsgesetze, Verkauf Lagerverringerung und Unterschlagsabhängigung[3] - alles Fa-

1) Gutenberg: "Grundlagen ..." a.a.O. 1.Bd., S.107
2) Glinz: "Exportförderung ..." a.a.O., S.156
3) Lohmann: "Einführung ..." a.a.O., S.184

[illegible] bei den verbandlich angeregten Rationalisierungsmöglichkeiten im ersten Kapitel genannt wurden. Es sei auch nochmals an den VDMA erinnert, bei dessen beratender Tätigkeit vor allem Abschreibungsfragen im Vordergrund stehen.

b) Beratung der Kreditgeber

Bei der Kreditgewährung, sei es durch Banken, sei es durch den Staat, ist eine Auslese nicht nur vom Standpunkt der Vermögenssicherheit, sondern vor allem hinsichtlich der Rentabilität anzustreben.[1] Häufig werden beide Kriterien nicht zusammenfallen; wenn die Banken leider meist den Gedanken der Sicherheit über den der Rentabilität stellen, so mag dies z.T. daher rühren, daß letztere im allgemeinen von einem Außenstehenden weniger leicht zu erkennen ist. Diejenige Stelle, die hier am ehesten das Material für eine möglichst klare Beurteilung zur Verfügung stellen könnte, ist der Verband. Eine enge Zusammenarbeit [illegible] und Banken ist deshalb wünschenswert[2].

Die in den Kapitels 1. und 4. besprochenen Ergebnisse von Betriebsuntersuchungen und -vergleichen sowie der Marktforschung können nicht nur intern, sondern auch [illegible] ausgewertet werden, nämlich als Grundlagen für Kreditverhandlungen. In den USA bedienen sich Banken und andere Kreditgeber in [illegible] Betriebsvergleiche und legen diesen Ergebnisse ihrer Entscheidung über die Kreditgewährung zugrunde.[3] Großbanken können [illegible] Betriebsvergleich [illegible] selbst [illegible], indem sie regelmäßig von allen Kreditnehmern die Ausfüllung entsprechender Formulare verlangen und damit auf Grund ihres großen Fundenkreises recht gute Vergleichsmöglichkeiten haben. Für kleinere Privatbanken dagegen ist die Heranziehung von

1) [illegible] "[illegible] ..." [illegible]
2) Martin Schmann: "Kapitalbildung und Kapitalverwendung", Schriften des Vereins für Sozialpolitik, Neue Folge, [illegible], S.185
3) Vgl. [illegible] "Das Betriebsvergleich" a.a.O., S.286

Material der Verbände notwendig, um derartige Analysen vornehmen zu können. Von Bedeutung sind Betriebsvergleiche und die Gesamtbeurteilung der Bilanzen der Branche nicht nur für die laufende Kreditgewährung, sondern vor allem auch bei Unternehmensgründungen.[1]

Das für die Banken Gesagte gilt natürlich auch für den Staatskredit. Das heute in der Bundesrepublik übliche Verfahren legt die Entscheidung über Kreditanträge in die Hände von Kreditausschüssen des Regierungspräsidiums, denen neben Vertretern der Behörde u.a. auch Vertreter der Industrieverbände, der Kammern und der Banken angehören, die eine beratende Stimme haben. Im Rahmen dieses Verfahrens ist es durchaus möglich, daß exakte Marktanalysen und andere verbandsstatistische Unterlagen in weiter Umfang herangezogen werden.

Es darf natürlich nicht die Gefahr übersehen werden, daß Stellungnahmen von Verbänden subjektiv gefärbt sein können. Vor allem bei der Finanzierung von Neugründungen wird es nicht im Interesse der anderen Branchenmitglieder sein, einen weiteren Konkurrenten zu bekommen. Angesichts dieses Verhaltens sollten Kreditausschüsse von Verbänden keine selbständigen Unternehmer angehören, sondern die Arbeiten sind von neutralen Sachverständigen in der Verbandszentrale durchzuführen. Um auch der etwaig noch bestehenden Gefahr einer Befangenheit auch dieser Experten vorzubeugen, gibt man dem Verband lediglich eine beratende Stimme oder betraut ihn mit der Zusammenstellung des Zahlenmaterials, dessen Auswertung wie die endgültige Entscheidung über die Kreditgewährung beim Kreditgeber selbst liegt.

3. Die Kapitalverwendung

Unter Kapitalverwendung versteht man die Einkleidung, d.h. die Investition der zur Verfügung stehenden fi-

---

[1] Vgl. [illegible] S.697

[illegible] Die verbandliche Einflußnahme auf die wirtschaftlichen Entscheidungen des Unternehmers, die in dieser Informierung [illegible] wird, ist vielfach gleichbedeutend mit der Einflußnahme auf die Investitionstätigkeit in den verschiedenen Bereichen der Unternehmung. Und zwar können hier - analog den Ausführungen auf S. 4 - zwei Formen festgestellt werden:

1. Direkte Einflußnahme durch Bestimmung und Finanzierung des Investitions o b j e k t s durch den Verband. Als Beispiele seien die hier besprochenen Gemeinschaftsprojekte im Rahmen der Forschung, der Werbung und der Zusammenarbeit auf Exportmärkten (Marktforschung, Messen) genannt. Es erübrigt sich, noch einmal ausführlich auf diese Fragen einzugehen.
2. Indirekte Einflußnahme auf den Investitionsprozeß durch die Informations- und Beratungstätigkeit des Verbandes. Die Erkennung bestimmter Investitionschancen wird erleichtert, jedoch bleibt die Konkretisierung des Investitionsprozesses - im Gegensatz zu Punkt 1. - weiterhin allein in den Händen des einzelnen Unternehmers. Es kann hier auf die besprochenen verschiedenen Formen der "Betriebsberatung" verwiesen werden, ferner auf die Vorarbeiten für größere Umstellungen, die durch Normung und Spezialisierung bedingt werden, und auf das Gebiet der Marktforschung. Ergänzend hierzu sollen jedoch die Probleme der Wirtschaftlichkeitsrechnung noch einer systematischen Betrachtung unterzogen werden.

Die Grundlage für eine Investitionsentscheidung bildet die Frage, wieweit das in Aussicht genommene Vorhaben überhaupt vorteilhaft ist oder man von seiner Durchführung absehen sollte. Die mit diesen Überlegungen verbundenen Rechnungen, "die der Verknüpfung von Aufkommen und Verwendung der Finanzierungsmittel vorangehen"[1], werden Wirtschaftlichkeitsrechnungen genannt.

---

1) Lohmann: "Kapitalbildung ..." a.a.O., S.178

In welcher Weise kann der Verband dem einzelnen Unternehmer helfen, einen rationalen und möglichst viele Faktoren berücksichtigenden Investitionskalkül zu finden? Die Antwort gibt Terborgh[1], der die Grundlagen einer gesunden Investitionspolitik in folgender Weise kennzeichnet:

a) Es ist ein analytischer Rahmen erforderlich, der einen rationalen Vergleich zwischen verschiedenen gegebenen Chancen ermöglicht.

b) Es sollte eine Organisation bestehen, die das Herausfinden von Investitionschancen in die Hände mindestens eines Fachmanne: legt, der eigens mit der Wahrnehmung dieser Aufgabe beauftragt ist[2].

a) Der Verband kann zum Gebrauch für alle Mitglieder Anleitungen herausgeben, ein Handbuch, das alle von der Theorie entwickelten Regeln und mathematischen Hilfsmitte enthält und dem Unternehmer gleichzeitig gewisse Hinweise darauf gibt, wieweit die jeweiligen quantifizierenden Methoden hinsichtlich der in dieser Branche im allgemeinen relevanten Investitionsprobleme von Vorteil sein können. Es ist hier an das Beispiel von Terborgh zu denken, der als Leiter der Forschung und Entwicklung eines amerikanischen Verbandes der Maschinenindustrie das oben zitierte Buch schrieb[3].

---

1) Georg Terborgh: [illegible] Toronto - London 1949, S.232. Terborgh spricht hier von [illegible] man kann aber wohl - wenig- [illegible] der Ersatzinvestition erweitern, [illegible] S.54) die hier gemachten Aussagen weitgehend auch für die Erstinvestition gelten. Ferner braucht auf das dritte von Terborgh genannte Erfordernis, eine aufgeschlossene Haltung und Bereitwilligkeit hinsichtlich der Vornahme notwendiger Investitionen, hier nicht besonders eingegangen zu werden; auf die langfristigen Erziehungsaufgaben des Verbandes wurde bereits kurz hingewiesen, vgl. auch das nächste Kapitel, S. 173 ff.

2) s.S. 179

3) Terborgh ist Research Director des Machinery and Allied Products Institute.

Er vertritt die Ansicht, daß die starke Überalterung - die allgemein als Krankheit [illegible] sehen sei - hauptsächlich auf einer falschen Investitionspolitik beruhe, vor allem hinsichtlich der Wahl des Zeitpunktes für die [illegible][1] [illegible] nem Werk die Methoden und die Mangel der herkömmlichen In[illegible] der Praxis oder zugängliche Methode. Es interessieren hier weniger die Einzelheiten dieser und anderer Investitionskalküle[2], sondern die Tatsache, daß ein Verband nicht die Mühe einer so eingehenden Untersuchung gescheut hat, um den einzelnen Unternehmern bei der Wirtschaftlichkeitsrechnung zu helfen und [illegible] rationen näherzubringen. Dies geschieht dadurch, daß die wenigen Anleitungen, die für Investitionsentscheidungen eine Rolle spielen können, systematisch entwickelt werden um so dem Unternehmer ein - wenn auch nur grobes - Handwerkszeug für rationale Entscheidungen zu geben.[3]

Nun ist diesen allgemeinen Anleitungen jedoch eine ziemlich enge Grenze gezogen. Die Gegebenheiten der einzelnen Betriebe u n d der einzelnen Investitionen sind so verschiedenartig, daß ein Handbuch, welches auf alle auftauchenden Fragen in gleich befriedigender Weise Antwort geben könnte, nicht geschrieben werden kann.[4] Es sind vielmehr jeweils die konkreten Voraussetzungen zu prüfen, um dann an Hand der speziellen Annahmen die allgemeinen Theore-

---

1) Terborgh a.a.O., S.7 ff., 23[illegible] f. Die Allgemeingültigkeit dieser Aussage ist mit einem [illegible]

2) [illegible] "Investitionsrechnungen in Theorie und Praxis", Diss. Freiburg 1955, S.13 f.

3) Schon die [illegible] Entscheidungen zu geben.

4) Vgl. Schindler a.a.O., S.38 f., 179 und Terborgh a.a.O., S.232 f.

me der Wirtschaftlichkeitsrechnung zu modifizieren. Hier liegt ein weiterer Ansatzpunkt für die beratende Tätigkeit der Verbände.

b) Diese zweite Aufgabe des Verbandes besteht darin, daß er den einzelnen Unternehmer bei der Planung und Kalkulation bestimmter Investitionen berät. Der Vorteil gegenüber der unter a) genannten Form der Beratung besteht hier darin, daß Fachleute des Verbandes nicht vor den Unternehmer verwirrenden mathematischen Formeln zurückschrekken, sondern von den verschiedenen allgemeinen Kalkülen dasjenige herausfinden, welches Ansatzpunkte für die konkrete vorliegende Aufgabe bietet und die bestmögliche Lösung, wenn nicht garantiert, so doch wesentlich wahrscheinlicher macht.

Ein weiterer wesentlicher Vorteil ist darin zu sehen, daß durch Einschaltung der Verbandszentrale einige der Unsicherheitsfaktoren, welche die praktische Anwendung der Investitionskalküle u.U. unmöglich machen, hier vermindert bzw. ganz ausgeschaltet werden. Auf das Problem der Ungewißheit zukünftiger Erwartungen wird im nächsten Kapitel noch ausführlich einzugehen sein; es sollen deshalb hier nur einige, besonders für die Wirtschaftlichkeitsrechnung relevante, Beispiele angeführt werden. Die Problematik von mathematisch noch so sehr verfeinerten Methoden tritt ja dann besonders deutlich zutage, wenn man die Berechnungen unter der Voraussetzung durchführt, daß die gegenwärtigen Daten auch in der Zukunft gelten werden - eine Verhaltensweise, die sehr häufig anzutreffen ist[1].

Von den zahlreichen technischen und wirtschaftlichen Unwägbarkeiten[2], die als konstant angenommen werden müssen, können z.B. die jährlichen Betriebs- und Instand-

---

1) Erich Schneider: "Wirtschaftlichkeitsrechnung", Bern-Tübingen 1951, S.90 f.

2) Vgl. die ausführliche Darstellung von [illegible] "Wirtschaftlichkeitsrechnung, Archiv für das Eisenhüttenwesen 10.Jg., 1936, S.80 f., zit. bei Schirdler a.a.O. Zu vergleichen ist ferner auch die Beispiel bei Lohmann: "Kapitalbildung ..." a.a.O., S.178

haltungskosten sowie die technische Lebensdauer der alten und neuen Anlage(n) vom Verband her mit größerer Sicherheit festgesetzt werden, da hier eine wesentlich breitere Erfahrungsgrundlage vorhanden ist, wenn man annimmt, daß der Verband viele Betriebe berät. Der Veräußerungswert alter Anlagen ist für den einzelnen Unternehmer nur dann bekannt, wenn ein entwickelter Altmarkt gegeben ist[1]; der Verband kann hier eine gewisse Vermittlerstellung, ggf. in Zusammenarbeit mit anderen Verbänden, einnehmen.

Nicht nur für Ersatz-, sondern auch für Erstinvestitionen gilt die Problematik der Außerachtlassung des technischen Fortschritts oder der willkürlichen Einführung eines konstanten Faktors als Grundlage für die weiteren Berechnungen[2]. Hier kann die Zusammenarbeit bei der Forschung und der Normung, vor allem über die Aufstellung von Tendenzdiagrammen (s. S. 75 ), von großem Nutzen sein und die zukünftige Entwicklung des technischen Fortschritts weitgehend antizipieren.

Auf der Grundlage einer solchen verbandlichen Zusammenarbeit treten damit nicht nur die Faustregeln zugunsten rationaler Investitionskalküle in den Hintergrund, sondern es kann auch eine gewisse indirekte Investitionslenkung erreicht werden, da auf verbandlicher Ebene viel eher die Gefahr von Überkapazitäten gesehen werden kann.

## III. Lenkende Funktionen

### 1. Kreditaufnahme seitens des Verbandes

Die beratende Funktion, die ein Verband bei der Investitionsfinanzierung ausüben kann, wird zu einer gewissen Lenkung erweitert bei der Finanzierung von überbetrieblichen Projekten. Dieser Fall ist dann gegeben, wenn die verbandlichen Zusammenarbeit gemeinschaftsprojekte in Angriff

1) Lohmann: "Kapitalbildung ...", S.179
2) Vgl. hierzu Terborgh a.a.O., S.65 ff., Schneider: "Wirtschaftlichkeitsrechnung" a.a.O., S.90, Lohmann: "Kapitalbildung ..." a.a.O., S.182

genommen werden, wie es vor allem bei der Forschung und der Werbung, z.B. auch bei der Marktforschung der Fall sein kann. Es kommen hier folgende Finanzierungsmöglichkeiten in Betracht:

a) Staatliche Subventionen;
b) Vorfinanzierung durch Kredite;
c) [illegible] Finanzierung durch die beteiligten Unternehmen.

In [illegible] Sonderfällen, die gesamtwirtschaftlich [illegible] sind, kommen staatliche [illegible] in Betracht. [illegible] solche Möglichkeit ist durchaus denkbar bei [illegible] Forschungsvorhaben (besonders in der Kriegswirtschaft). [illegible] selbst propagiert [illegible] wird dieser Fall jedoch [illegible].

Bei [illegible] kostspieligen Projekten kann eine Vorfinanzierung durch Staats- oder Bankkredite erfolgen. [illegible] in wesentlichen die Forschungsgemeinschaften in Betracht, [illegible] auch an gewisse [illegible] zu denken (umfangreiche [illegible] Kampagnen). - Ein noch nicht [illegible] der verbandlichen Zusammenarbeit ergibt sich [illegible], daß bei Gemeinschaftsprojekten die [illegible] geringer ist, auch längerfristige Kredite [illegible] als es bei einzelbetrieblichen Vorhaben [illegible] Fall [illegible]. [illegible] hier durchaus die Beobachtung analog [illegible], die allgemein bei Kartellen gemacht worden ist, daß [illegible] Gruppenbildungen viel leichter [illegible] sind als seitens eines einzelnen (kleineren) Unternehmens[1]. So wurde beispielsweise bei [illegible] schaften die Beobachtung gemacht, daß hier Bankkredite leichter [illegible] erhältlich sind als für die Vielzahl einzelner [illegible], [illegible] eine größere Sicherheit und leichtere [illegible] gegeben sind[2]. Das Vorliegen von

1) vgl. [illegible] S.707; [illegible] "Die Bedeutung ..." a.a.O., S.20 f.
2) [illegible] "[illegible] ..." a.a.O., S.53

Preisansprüchen dürfte dabei nicht der ausschlaggebende Faktor für die Entscheidung des Kreditgebers sein.

Auch die noch zu besprechenden Schwierigkeiten bei der Aufschlüsselung der anfallenden Kosten auf die einzelnen Mitglieder sind im Falle der Möglichkeit einer Vorfinanzierung etwas geringer, weil sich hier eine gewisse zeitliche Verschiebung der Investitionen für den einzelnen Unternehmer ergibt. Damit entfällt zwar nicht das Problem der Verteilung selbst, jedoch erhöht sich im Verlaufe der gemeinsamen (Forschungs)Arbeiten und angesichts bereits greifbarer Erfolge die Bereitwilligkeit der Mitglieder und auch weiterer Interessenten, sich an den gef. erheblichen Gesamtkosten zu beteiligen[1].

Bei anderen Formen der verbindlichen Zusammenarbeit, z.B. der Gemeinschaftsordnung, wird die Möglichkeit der Kreditaufnahme weitgehend entfallen, weshalb bereits vor Inangriffnahme des betr. Projekts die Frage der anteiligen Kostenübernahme gelöst sein muß. Allerdings handelt es sich hier wiederum meist um weniger hohe Investitionssummen, wodurch von vornherein die Bereitschaft der Beteiligung größer sein dürfte.

## 2. Kostenbeteiligung seitens der Mitglieder

Das Hauptproblem bei der gemeinschaftlichen Finanzierung überbetrieblicher Projekte liegt in der Schwierigkeit der Wahl eines gerechten Finanzierungsschlüssels. Das Problem hat hauptsächlich zwei Ursachen, nämlich

a) die unterschiedliche Betriebsgröße (Marktstellung, Sortimentsweite etc.) der Partner und

b) die verschiedenen Möglichkeiten für die Wahl einer einheitlichen Bemessungsgrundlage.

a) Je unterschiedlicher die zusammenarbeitenden Betriebe sind, umso größer ist die Wahrscheinlichkeit, daß die an den Ergebnissen und Erfolgen der Gemeinschaftsarbeit in ungleichem Maße partizipieren. Ganz besonders gilt dies für

1) vgl. S.43

die Werbung (vgl. S. 143 ff.). Die hier gegebenen Gefahren brauchen übrigens gar nicht akut zu werden; die bloße Befürchtung einer entsprechenden Entwicklung genügt, um viele Betriebe von vornherein von einer Beteiligung an einer Gemeinschaftsaktion abzuhalten. Es werden sich daher im allgemeinen nur Betriebe entsprechender Kommerzität zusammenschließen (was im übrigen nicht besagt, daß sie der gleichen Branche angehören müssen). Das Problem entfällt weitgehend dadurch, daß für Gemeinschaftsprojekte meist nur kleine und mittlere Firmen in Frage kommen, von denen kaum eine einen [illegible] Vorteil gegenüber den anderen aufzuweisen hat.

b) Für die Wahl der Bemessungsgrundlage kommen folgende Möglichkeiten in Betracht:[1]

1. Die Produktionskapazität. Verfeinert werden kann die Berechnung durch Berücksichtigung der Differenz der Ist-Produktion vom Soll-Optimum. Bei der Werbung kann dies eine gerechtere Staffelung ermöglichen, weil der Nutzen des Werbeerfolges mit zunehmender Differenz steigt[2]. Jedoch sind die Berechnungsschwierigkeiten für die optimale Kapazität nicht zu übersehen. Allgemein gilt als [illegible] bar.
2. Der Umsatz. Diese Größe ist die am meisten gebräuchliche Bemessungsgrundlage, die auch in Form einer proportionalen oder progressiven Staffelung angetroffen wird[3].
3. Zahl der Maschinen oder der Beschäftigten. Letzteres bildete beim VDMA vor dem Kriege die Grundlage für die Beitragsleistung; man nimmt heute jedoch den "Umsatz". Statt der Beschäftigungszahl kann auch die Lohnsumme gewählt werden.

---

1) Vgl. hierzu Hardach: "Betriebswirtschaftliche ..."a.a.O., S. [illegible] und Willy [illegible] "Die Finanzwirtschaft der Kartelle". Diss. Erlangen 1936, S.54 ff.
2) Keller a.a.O., S.150
3) Eichner a.a.O., S.58

4. Rohstoffverbrauch. Dieses ist natürlich nur sehr bedingt, bei Rohstoffintensiven Betrieben, repräsentativ.
5. Eigen- oder Gesamtkapital.

Es würde zu weit führen, im Rahmen dieser Arbeit näher auf die sich bei den einzelnen Punkten ergebenden Probleme einzugehen. Das von Verband geforderte betriebliche Rechnungswesen und vor allem die in weitem Umfang ausgebauten Statistiken können eine wertvolle Hilfe leisten. Man wird sich von Fall zu Fall entscheiden müssen, welche der genannten Bemessungsgrundlagen angesichts der Struktur des Betriebs und der Art des Demokratisierungsvorhabens am ehesten geeignet ist. Eine für alle Mitglieder in gleicher Weise repräsentative, d.h. gerechte Lösung wird sich allerdings nur selten finden.

# 7. Kapitel

# Die Planung

## I. Die Bestimmungsgründe der Planung im Unternehmen

### 1. Allgemeine Betrachtungen

Es ist die Aufgabe der Unternehmensleitung, planend und gestaltend das gesamtbetriebliche Geschehen zu steuern[1]. Die Gestaltung, die Organisation des konkreten Ablaufs der mannigfaltigen Prozesse in allen Bereichen der Unternehmung wurde in den bisherigen Kapiteln dieser Arbeit behandelt. Am Abschluß der Untersuchungen ist nun die Planung zu besprechen, d.h. die Ordnung, nach der sich diese Vorgänge vollziehen sollen[2].

Es ist das Ziel der Planung, einen gleichmäßigen Ablauf des betrieblichen Geschehens zu sichern, indem häufige Umdispositionen und plötzliche Umstellungen vermieden werden. Die Aufgaben der Planung müssen also darin bestehen:

1. alle bereits gegebenen (der erwarteten Faktoren - Chancen oder Gefahren - zu erkennen, von denen vermutet werden kann, daß sie einen Einfluß auf den weiteren Ablauf des betrieblichen Geschehens ausüben werden;
2. diese Faktoren zu werten und darüber zu entscheiden, in welcher Form die Politik der Unternehmung ihnen mittel- bis langfristig Rechnung zu tragen hat. Ein besonderes Problem liegt dabei in der Erkennung und Beeinflussung des Minimumsektors, d.h. des schwächsten Punktes des Unternehmens, welcher der Planung ggf. sehr enge Grenzen setzt.

---

1) Gutenberg: "Grundlagen ..." a.a.O., S.6 (Band I)

2) Gutenberg: "Planung im Betrieb", Zschr.f. Betriebswirtschaft 1952, S.[illegible] ff.

## 2. Vorwiegend rational orientiertes Verhalten

### a) Die Erkennung der möglichen Plandeterminanten

Eine Planung, die ein Höchstmaß an Rationalität und Exaktheit der Methode anstrebt, wird bemüht sein, alle Faktoren, die in der Zukunft einen Einfluß auf die Situation der Unternehmung ausüben werden, möglichst klar zu erkennen und zu berücksichtigen. Diesem Zwecke dient die Information. Nun ist es einleuchtend, daß eine noch so lückenlose Materialsammlung und ein noch so planvolles Durchdenken aller gegebenen und erwarteten Faktoren dem Betrieb nur ein Bild davon vermitteln können, welche Einfluß m ö g l i c h k e i t e n bestehen, nicht aber, wie die t a t s a c h l i c h e Entwicklung verlaufen wird. Je nach dem Wahrscheinlichkeitsgrad, der für das Eintreten eines bestimmten Entwicklungsverlaufs angenommen wird, müssen Unsicherheitsfaktoren mit einem mehr oder weniger großen Streubereich berücksichtigt werden, die ein Mindestmaß an Planungsflexibilität verlangen.

Die besondere Bedeutung der Unsicherheit wird dadurch gekennzeichnet, daß diese in doppelter Weise auftritt.

a) Für das Verhalten des Unternehmers angesichts bereits gegebener Faktoren gelten folgende Überlegungen:

1. Werden sie überhaupt wahrgenommen?
2. Werden sie richtig bewertet, d.h. entspricht die zukünftige Entwicklung den auf Grund dieser Faktoren entstandenen Erwartungen?[1)]

b) Für das Verhalten des Unternehmers hinsichtlich erwarteter Faktoren gleichfalls ist zu berücksichtigen:

1. Werden die Faktoren überhaupt eintreten?
2. Werden die Wirkungen der eingetretenen Faktoren die gleichen sein, wie sie der Unternehmer erwartet?

Die Unsicherheit bezgl. der zukünftigen Entwick-

---

1) George Katona: "Psychological Analysis of Economic Behavior", New York 1951, S.248 f.

lung im technischen wie im wirtschaftlichen Bereich wurde bereits mehrfach im Laufe dieser Untersuchung erwähnt,[1] es erübrigt sich daher, auf die einzelnen Formen noch einmal einzugehen. Die Aufgabe einer möglichst ausgedehnten Information ist es nun, die jeweiligen Unsicherheitsfaktoren soweit zu erkennen, daß man sie in den Rahmen einer elastischen Planung einbeziehen kann.

b) Die Erwartungskurven als Grundlage elastischer Planung

Es sollen im folgenden kurz die Ergebnisse neuerer Untersuchungen vornehmlich angelsächsischer Autoren wiedergegeben werden. Sie versuchen zu zeigen, bis zu welchem Grade es mit Hilfe exakter Methoden einer rationalen Planung möglich ist, auch die Unsicherheit hinsichtlich der zukünftigen Entwicklung zu berücksichtigen.[2]

Nach Hart[3] kann jeder Unternehmer im Hinblick auf seine Annahmen über die zukünftige Entwicklung eine Reihe von Kurven aufstellen, von denen jede mit einem Wahrscheinlichkeitsindex versehen ist. Diejenige Erwartungskurve, nach welcher der Unternehmer seine Planung auszurichten hat, erhält er aus dem gewogenen Mittelwert aller Kurven als sog. "certainty equivalent".[4] Der Unternehmer weiß aber im Zeitpunkt $t_o$, daß er bei $t_f$ weitere Informationen darüber erhalten wird, welche der erwarteten alternativen Marktsituationen sich wahrscheinlich bei $t_k$ einstellen wird.

---

1) Vgl. hierzu die Kapitel 2 bis 4.
2) Vgl. zu dem folgenden auch Gutenberg: "Grundlagen ...", a.a.O., 2.Band, S.61 ff., ferner W.A. Jöhr: "Die Konjunkturschwankungen", Tübingen/Zürich 1952, S.386 ff.
3) Albert G. Hart: "Anticipations, Uncertainty and Dynamic Planning", Chicago 1940, S.57 ff.
4) Eine im Prinzip ähnliche Konstruktion findet man bei J.R. Hicks: "Value and Capital", Oxford 1939, S.124 ff. Hier wird bei der Preisplanung ein gewisser Risikoabschlag gemäß dem Streubereich der anderen, weniger wahrscheinlichen Kurven gemacht.

Je näher er $t_k$ kommt, umso mehr Informationen erhält er, und umso geringer wird der Streubereich seiner Erwartungen. Entsprechend ändert sich auch die "mittlere Erwartungskurve", bis sie schließlich mit der tatsächlichen Kurve (der Preise, Kosten etc.) zusammenfällt. Da diese mittlere Erwartungskurve jedoch als Grundlage für die Planung dient, so ist eine gewisse Flexibilität der Planung umso notwendiger, je weniger sichere Informationen über zukünftige Daten erhältlich sind. Anders ausgedrückt: Bei einer sehr geringen (Fertigungs)elastizität ist das Risiko für den Unternehmer umso größer, je weniger eindeutige Aussagen er über die weitere (Markt)Entwicklung machen kann.

Hart geht jedoch noch einen Schritt weiter und fordert eine dynamische Planung dergestalt, daß getrennte Erwartungskurven für jede Periode des ökonomischen Horizonts entwickelt werden bei laufender Revision unter Berücksichtigung von Erfahrungen und weiteren Informationen[1]. Diese multi period analysis unterscheidet sich von der von Machlup aufgestellten single period analysis u.a. dadurch, daß die Gleichung "Grenzkosten = Grenzerlös" nicht für jede einzelne Periode erfüllt zu sein braucht, sondern daß die Kosten-Ertrags-Beziehungen im Zeitablauf betrachtet werden[2].

Alle genannten Vorschläge haben gemeinsam, daß man vom Unternehmer annimmt, seine Erwartungen seien eindeutig darstellbar. Niehans[3] bestreitet diese Annahme; seiner Ansicht nach gibt es eben keine certainty equivalents, sondern es bleibt für jeden Unternehmer ein mehr oder weniger breiter Unsicherheitsbereich, in dessen Rahmen jederzeit mit allen Möglichkeiten zu rechnen ist.

---

1) Hart: "Anticipations ...", a.a.O., S.82
2) Robert Gordon: "Short Period Price Determination in Theory and Praxis", American Economic Review 1948, S. 279 ff.
3) Jürg Niehans: "Preisbildung bei ungewissen Erwartungen", Schweizerische Zeitschrift für Volkswirtschaft und Statistik, 1948, S.435 ff.

## 3. Vorwiegend adaptiv orientiertes Verhalten

### a) Die Grenze der Information

Der kurze Überblick des letzten Abschnitts wurde eingeschaltet, um zu zeigen, welche Voraussetzungen erfüllt sein müssen, um eine an möglichst klar umrissenen Zukunftserwartungen orientierte Planung zu gewährleisten. Die Unmöglichkeit nicht nur für einen kleinen Betrieb, derart exakte Methoden anzuwenden, ergibt sich aus folgenden Überlegungen:

Man wird bei der Sammlung von Informationen im allgemeinen die Wahl haben zwischen zuverlässigen, aber teueren Voraussagen und weniger genauen Schätzungen bei geringeren Kosten. Man wird dabei bald eine Grenze erreichen, jenseits derer es unrentabel ist, einen an sich attraktiven Gewinn weiter zu verfolgen. Es ist unmöglich, genau vorherzusagen, ob eine noch umfangreichere Datensammlung und eine noch sorgfältigere Planung sich dem gesteigerten Aufwand entsprechend bezahlt machen würden. Man kann dies umso weniger von vornherein übersehen, als das Ausmaß der Revisionen der ursprünglichen Schätzungen nicht bekannt ist[1].

Zu den Grenzen, die sich aus der Kostenfrage ergeben, tritt der Zeitfaktor. Die Unternehmensleitung hat nicht e i n e n , sondern viele Pläne aufzustellen und zu koordinieren, und sie hat ferner auch andere Aufgaben als die der Planung zu erfüllen. Statt ständig die Aufmerksamkeit auf Planrevisionen zu richten, wird man daher allgemein untergeordnete Stellen damit betrauen, Anpassungen an unerwartete Umstände vorzunehmen. Nur grundlegende Revisionen angesichts einer sehr ernsthaften Divergenz von Erwartung und tatsächlicher Entwicklung werden der Unternehmensleitung vorbehalten bleiben.[2]

---

1) Hart: "Anticipations ..." a.a.O., S.81

2) Hart: "Anticipations ..." a.a.O., S.82

Und schließlich gelten für eine wissenschaftlich exakte Planung und Entscheidung die gleichen Grenzen wie für die praktische Anwendung der Marginalanalyse überhaupt[1]: Sie ist zwar in ihren Aussagen von der Zahl der Variablen unabhangig, setzt jedoch nur e i n e Änderung ceteris paribus im jeweiligen Zeitpunkt voraus. Es wird nun seitens des Unternehmers verlangt,

a) daß er alle theoretisch möglichen Alternativen in Erwägung zieht (berücksichtigt er nur einen Teil, so können ihm gerade sehr wesentliche Faktoren entgehen),
b) daß er von jeder Änderung Kenntnis nimmt,
c) daß er Zeit genug hat, sich jedem Wechsel anzupassen, bevor die nachste Variable sich verändert.

De facto sind die Schwankungen jedoch so häufig und erfolgen in so verschiedenen Richtungen, daß es für den Unternehmer unmöglich ist, jede Änderung in seinem Entscheidungsprozeß zu berücksichtigen.

b) Die Rolle der Erfahrungen

Erwartungen entstehen, wie gezeigt wurde, durch Informationen über außerbetriebliche Faktoren; sie entstehen ferner aus den Erfahrungen des betr. Unternehmers. Während man die erste Gruppe vielleicht eher als zukunftsorientiert bezeichnen konnte, so sind es hier bei den Erfahrungen Faktoren und Verhaltenweisen der Vergangenheit, die einen Niederschlag in der unternehmerischen Entscheidung gefunden haben. Nach Åkerman[2] werden die Erwartungen sehr weitgehend von den Erfahrungen bestimmt und zwar umso stärker, je weniger weit diese zurückliegen. Eine Planung, die ein Höchstmaß an Rationalitat anstrebt, wird zweifellos auch die Erfahrungen berücksichtigen, sie wird jedoch wesentlich starker die Informationen der Bildung von Erwartungsstrukturen zugrunde zu legen haben.

Je mehr nun aber die oben aufgezeigten Grenzen der Information zutage treten, umso stärker wird der Einfluß

1) Gordon: "Short Period ..." a.a.O.,S.265 ff.
2) zit. Gutenberg: "Grundlagen ...", 2.Bd., a.a.O., S.65

der Erfahrung in den Vordergrund rücken. Dies wird also vor allem dann der Fall sein, wenn ein (kleinerer) Betrieb den Kosten- und Zeitaufwand für eine formalisierte Informationssammlung scheut oder wenn er dazu gar nicht in der Lage ist, ferner dann, wenn die wirtschaftliche Entwicklung besonders rasche Veränderungen zeigt, denen der Betrieb nicht folgen kann, oder wenn die Verflochtenheit und die gegenseitige Einwirkung der verschiedensten Faktoren so stark ist, daß keine klare Analyse vorgenommen werden kann.

Katona[1] stellt in diesem Sinne fest, daß das Routineverhalten offenbar in der Unternehmung sehr häufig anzutreffen ist. Man verfährt allgemein nach Faustregeln, und das Denken und Handeln nimmt gewohnheitsmäßige Formen an[2]. In einem Mehrproduktbetrieb ist es fast unmöglich, jede einzelne Aktion auf den komplexen Prozeß aufzubauen, der alle entsprechenden Alternativen gegen einander abwägt. Schon aus diesem Grunde ist es ratsam, eine bestimmte Hauptlinie aufzustellen und zu verfolgen. Ferner üben günstige Erfahrungen einen großen Einfluß auf den weiteren Ablauf des betrieblichen Geschehens aus:

a) Es ist einfacher, genauso zu handeln, wie man es unter ähnlichen Umständen tat, als eine neue Entscheidung zu formulieren.
b) Es wird als unnötig und als Zeitverlust empfunden, einen Wechsel im Routineverhalten überhaupt in Erwägung zu ziehen.
c) Angesichts der Unsicherheit über die zukünftige Entwicklung erscheint die Einhaltung des bereits beschrittenen Weges als diejenige Handlungsweise, welche die größte Sicherheit bietet[3].

In je stärkerem Maße nun Erfahrungen und Routine im unternehmerischen Entscheidungsprozeß eine Rolle spielen, umso mehr treten wahrscheinlich die Formulierung und Prüf-

---

1) Katona: "Psychological ..." a.a.O., S.230, 246.
2) vgl. auch Boller, a.a.O., S.17
3) Katona: "Psychological ..." a.a.O., S.246.

tungen und die Orientierung des betrieblichen Verhaltens an der zukünftigen Entwicklung überhaupt zurück. Ein gewisses Beharrungsvermögen, das Festhalten an bestimmten eingewurzelten Prinzipien und Methoden, tritt immer deutlicher in Erscheinung. Die Know-How-Strategie, an sich ein rationales Verhalten, das sich an umfangreichen Erfahrungen orientiert, bewegt sich ggf. in einer engen Grenze, die der Unternehmer nicht mehr überschreiten w i l l . Wie groß ist z.B. die Bereitschaft, so fragt Hart[1], Lieblingsprojekte fallenzulassen, auch wenn ihre Durchführung auf große Schwierigkeiten stößt? "Erfahrungen" können den Unternehmer dazu bestimmen, sich ständig konträr der Geschäftsentwicklung zu verhalten[2]. Illusionen auf Grund der Erfahrungen über frühere Konjunkturen können bis zu einem gewissen Grade ihrerseits autonome Ursache für die weitere Konjunkturentwicklung sein[3].

Und wie reagiert der im Routine-Verhalten befangene Unternehmer auf Veränderungen exogener Faktoren? Man kann mit Hart fragen, wieweit Entschlüsse nur angesichts unausweichbarer Tatsachen gefaßt werden, ohne definitiv gegenüber der zukünftigen Entwicklung Stellung zu nehmen[4]. Oft wird sich ein Unternehmer trotz einer Entwicklung, die dringend neue Entschlüsse erfordert, überhaupt nicht entscheiden und das gleiche Verhalten wie bisher zeigen.[5]

Abschließend ist noch auf eine interessante Analogie hinzuweisen, die für das adaptive Verhalten gefunden wurde: das System des Servomechanismus[6]. Hiernach paßt sich

1) Albert G.Hart: "Liquidity and Uncertainty", American Economic Review 1949, S.175
2) Dean: "Managerial ..." a.a.O., S.609
3) Niehans: "Preisbildung ..." a.a.O., S.453
4) Hart: "Liquidity and Uncertainty" a.a.O., S.176
5) Katona a.a.O., S.200; vgl. auch Niehans a.a.O., S.444, der dieses Phänomen aus einer anormalen Spannweite mehrdeutiger Erwartungen erklärt.
6) Der Begriff entstammt der Technik. Man versteht darunter ein System, das bestimmte Bedingungen innerhalb einer Apparatur automatisch an bestimmte Veränderungen exogener Faktoren anpaßt. Vgl. hierzu Boulding: "The Organizational Revolution". New York 1953, S.XXVII ff.; ferner Cooper-Simons: "Short Term Economic Forecasting" in den "Studies in Income and Wealth", Princeton 1955, S.355 ff.

ein wirtschaftliches Subjekt Veränderungen äußerer Bedingungen schnell und erfolgreich an, um Schwierigkeiten zu vermeiden; es wird jedoch nicht im exakten Sinne maximiert oder optimiert. Das adaptive System sucht sich einer Zukunft anzupassen, wie sie auch sei, ohne eine optimale Orientierung gegenüber einer zukünftigen Entwicklung anzustreben, die in Wahrscheinlichkeitskoeffizienten ausgedrückt werden könnte[1].

## II. Die verbandliche Einflußnahme auf die Planung im Unternehmen

### 1. Erweiterung des Gesichtskreises

#### a) Der technische Horizont

Wenn am Abschluß dieser Untersuchungen Aussagen darüber gemacht werden sollen, wieweit eine überbetriebliche Zusammenarbeit indirekt die Planung des einzelnen Unternehmers zu beeinflussen in der Lage ist und über eine "Neuorientierung des psychologischen Feldes" (Katona) langfristig eine Umformung des Entscheidungsprozesses erreichen kann - so sind alle in den vorigen Kapiteln herausgearbeiteten Fakten zusammenzufassen und anhand der Ergebnisse des letzten Abschnitts ("Bestimmungsgründe der Planung") zu überprüfen.

Als die Aufgaben der Planung wurden die Erkennung und Bewertung bestimmter Faktoren und die darauf basierende Entscheidung bezeichnet. Es ist im folgenden im Rahmen der ersten Aufgabe zunächst auf die Erweiterung des technischen Horizonts einzugehen.

Diese ist einmal dadurch gegeben, daß der einzelne Betrieb einen möglichst lückenlosen Überblick über die vorhandenen technischen Möglichkeiten bekommt. So ist hier vor allem an die Ergebnisse von Betriebsuntersuchungen zu denken, die den Unternehmer auf konkrete Engpaß- und Verlustquellen im technischen (und im wirtschaftlichen) Bereich und auf

1) Cooper-Simons a.a.O., S. 327.

sich daraus ergebende Rationalisierungsmöglichkeiten hinweisen. Zu verweisen ist ferner auf die ausführlich besprochene Vermittlung von Forschungsergebnissen, die sich auf eine Materialsammlung durch den Verband stützt, wie sie für den einzelnen Betrieb aus Zeit- wie aus Kostengründen unmöglich wäre. Immer ist es der Sinn einer derartigen Beratung, das Handicap auszugleichen, das sich für den (kleinen) Unternehmer aus der zunehmenden Schwierigkeit ergibt, auch nur einen Teil der neuesten technischen Entwicklung im engeren Fachbereich des eigenen Betriebes zu überblicken.

Ferner können bei einer überbetrieblichen Zusammenarbeit eher Möglichkeiten zu weiteren Verbesserungen wahrgenommen werden. Wenn Katona[1] die Frage stellt: "Wann werden Investitionschancen überhaupt gesucht?" - so heißt dies: Wieweit kann und will der kleine Unternehmer überhaupt Fragen stellen, wieweit ist er überhaupt fähig und bereit, seine konservative Einstellung, sein in bestimmten traditionellen Formen eingewurzeltes Denken, zu revidieren? (Die gleichen Fragen gelten natürlich auch für die wirtschaftlichen Möglichkeiten.) Auch wenn man skeptisch hinsichtlich des Erfolges einer langfristigen verbandlichen Aufklärungsarbeit ist, so sollte man doch die Chancen wahrnehmen, die hier gegeben sind, zumal es sich um eine Aufgabe handelt, deren Wahrnehmung so gut wie keine finanziellen Mittel erfordert, verglichen mit dem Nutzen, den sie stiften kann.

Den zweiten Nachteil für den kleinen und mittleren Betrieb kann man in der von Kromphardt beschriebenen Ausrichtung des heutigen Ingenieurdenkens hauptsächlich auf großbetriebliche Probleme sehen.[2] Welche Konzeptionen, weitgehend noch ungeouteten Möglichkeiten liegen beispielsweise in der Weiterentwicklung des hier mehrfach erwähnten Baukastensystems, das die Unelastizität moderner kapitalintensiver Fertigung bis zu einem gewissen Grade beseitigen kann.- Hier könnte es die Aufgabe der Verbände sein, Fragen zu stellen und Methoden zu entwickeln, welche den Gegebenheiten des

1) Katona a.a.O., S.248 f.
2) Ebenda, S.42 f.

Mittelbetriebes Rechnung tragen und dem Unternehmer helfen, die für ihn relevanten technischen Probleme zu sehen und zu lösen.

Von einer Erweiterung des technischen Horizonts kann man aber auch dann sprechen, wenn die Unsicherheitsfaktoren im technischen Bereich verringert werden. Hart[1] unterscheidet hier die Unsicherheit bzgl. der input-output-Beziehungen im Rahmen der gegebenen Produktion und bzgl. der Zukunftsmethoden. Im ersten Fall kann die überbetriebliche Zusammenarbeit durch sorgfältigere Planung und Entwicklung neuer Produkte die Gefahr von Fehlkonstruktionen ausschalten und den Materialausschuß wesentlich verringern. Es kann ferner auf die Stufennorm hingewiesen werden, welche Kapazitäts-Überraschungen vermeiden hilft und damit die längere Investition einer Anlage wahrscheinlich macht. - Eine bessere Orientierung über zukünftige Methoden kann im Rahmen der Zusammenarbeit mit Forschung und Normung erfolgen, sowie durch die Aufstellung von Tendenzdiagrammen.

b) Der ökonomische Horizont

Der wirtschaftliche Horizont des Unternehmers wird in zweierlei Weise erweitert:

1. Es werden mehr Einflußgrößen bekannt, die bisher völlig Unbekannte waren oder doch einen außerordentlich hohen Grad der Unsicherheit aufwiesen.
2. Durch bessere Beherrschung des betrieblichen Rechnungswesens ist der Unternehmer eher als vorher in der Lage, zu erkennen, zu bewerten u n d zu entscheiden.

Im einzelnen können die wirtschaftlichen Unsicherheitsfaktoren in folgenden Bereichen verringert werden: Bei den (Re)Aktionserwartungen (bzgl. der Konkurrenz) durch gemeinsame Forschungs- oder Werbeprojekte; bei den Verhaltenserwartungen (bzgl. der Abnehmer) durch Konsumforschung; bei den Trenderwartungen (bzgl. der wirtschaftlichen Entwicklung) durch Marktprognosen, vor allem auf Grund der Kenntnis der Marktfaktoren.

---

1) Hart: "Anticipations..." a.a.O., S.67

Eine wesentliche Erhöhung der Markttransparenz ergibt sich, wie schon festgestellt wurde, durch die Typenbeschränkung. Diese Aussage aber gilt nicht nur für den Konsumenten, sondern auch für den Produzenten. Er kann die Entwicklung des Marktes oder der Märkte für wenige Güter leichter und mit weniger [illegible] und Zeitaufwand verfolgen, als es [illegible] Produktsortiment der Fall war. Hinzu kommt die [illegible] Unterstützung bei der Marktforschung [illegible] nicht nur in der Weise zu erfolgen, wie [illegible] wurde. [illegible] die Veröffentlichung von Beispielen kann der Verband die Unternehmer mit den relevanten Problemen überhaupt erst vertraut machen und [illegible] Untersuchungen anregen.

Damit erkennt man noch einen weiteren, langfristigen Aspekt der verbandlichen Arbeit: wird der einzelne Betrieb immer wieder auf Rationalisierungsmöglichkeiten oder auf Marktchancen hingewiesen, so werden damit zwei Funktionen erfüllt:

1. Der Unternehmer wird in die Lage versetzt, konkrete Vorschläge durchzuführen und
2. der Unternehmer kann langfristig dazu erzogen werden, [illegible] zu suchen, zu nehmen und zu nutzen.

Chancen können als solche jedoch selbständig [illegible] wenn der Unternehmer auch einen Maßstab zur Bewertung hat. Diesen Maßstab gibt ihm das Rechnungswesen, [illegible] die Kenntnis der Kalkulation. Es wurde bereits im ersten Kapitel darauf hingewiesen, daß bei vielen Betrieben [illegible] Kostenrechnung auch heute noch unbekannt ist. [illegible] größeren Investitionen treten sorgfältige [illegible] Rentabilitätsrechnung um so stärker zurück, je weniger problematisch die Finanzierung dieser Vorhaben ist [illegible] Beschreibungen, die [illegible] ohne weiteres auf die Preise überwälzt werden können. Berater des [illegible] Zürich bezweifelten die Zweckmäßigkeit einer neuen Maschine, worauf der angesprochene Unternehmer argumentierte: "Die Herstellerfirma hat mir diese Maschine sehr empfohlen und meh-

rere andere Betriebe haben sie auch angeschafft."[1] Wenn die Tatsache, daß ein Hersteller seine eigenen Produkte empfiehlt, die Grundlage für große Investitionen bildet, so kann man hier kaum noch von rationalem Verhalten sprechen.

Allgemein ist schließlich noch zu sagen, daß eine verbandliche Zusammenarbeit nicht nur ein [illegible] der Unsicherheitsfaktoren und damit ihre Berücksichtigung bei der Planung zur Folge hat, sondern auch ein aktives Verhalten in Form einer Selbstgestaltung dieser Faktoren ermöglicht. Diese Erweiterung der betrieblichen Einflußnahme auf bisher als gegeben angesehene Größen erstreckt sich aber auch auf den Kindermarkt, nach dem sich die Gesamtplanung des Unternehmens zu richten hat. In jetzt Projekte in Angriff genommen werden können, deren Durchführung dem einzelnen Betrieb nicht möglich war, so ist auch eher an die Verbesserung der Position ausrichtlich bestimmter Engpaßbereiche zu denken. Dies kann im Grenzfall eine völlige Neuorientierung der Betriebspolitik zur Folge haben.

## 2. Erweiterung der Entscheidungsebene

### a) Einstellungswerk

Es ist nun in der Untersuchung ein Schritt weiter zu gehen und die Einflußmöglichkeit der verbandlichen Zusammenarbeit auf die Klärung im Betrieb noch von einer zweiten Seite her zu betrachten. Der Begriff des "Gesichtskreises" werde hier verstanden als Erkennung von außen gegebener technischer bzw. wirtschaftlicher Faktoren. Es ist jetzt die "Entscheidungsebene" zu untersuchen, d.h. die Bewegungsfläche, die bei dem eigentlichen Entscheidungsprozeß, bei der Aktivität des wertgebend irrational bestimmten dispositiven Faktors[2] eine Rolle spielen. Und zwar soll gezeigt werden, wie sich die neuen nicht autonomen Entscheidungen des einzelnen Unternehmers auf Grund überbetrieblicher Zusammenarbeit beeinflußt und umgeformt werden können.

---

1) Zeller: "Erfahrungsaustausch..." a.a.O., S.478
2) Gutenberg: "Grundlagen..." a.a.O., 1.Bd., S.99 ff.

Die Vorstellung des Unternehmers, der allein und selbständig seine Entschlüsse faßt, trifft - wenn sie überhaupt jemals allgemeingültig war - heute vielfach nicht mehr zu. Der unternehmerische Entscheidungsprozeß ist nicht autonom, sondern eher als eine ständige Koordinierung (mit vielen Kompromissen) zwischen den verschiedenartigen Interessen der einzelnen betrieblichen Sphären aufzufassen. Die Erweiterung eines derartigen unternehmerischen team-work können auch als zur Verwaltung hin gerichtetes, aber angeregtes Entscheidungen angesehen werden.

Man kann die Funktionen des Verwaltens auch als einen weiteren Schritt in der Entwicklung betrachten, die vom Familienunternehmen mit zentralisierter Entscheidungsgewalt zur Aufspaltung in eine primäre und sekundäre Betriebsleitung führt. Diese von Wirtz[1] geprägten Begriffe sollen folgendes aussagen:

In modernen Großbetrieben, vor allem in Aktiengesellschaften, findet man auf der einen Seite die unentbehrliche, primäre Betriebsleitung und Verwaltung, die im Betrieb selbst die Initiative und die Verantwortung für die Durchführung der einzelnen, täglich anfallenden Aufgaben inne hat. Wirtz sieht hier eine Analogie zur 'Exekutive', während auf der anderen Seite die mittelbare, sekundäre Betriebsführung etwa der 'Legislative' entspricht[2]. Diese findet ihre Organisationsform in der Kommission, dem Verwaltungs- oder Aufsichtsrat und dem Aufsichtsrat und wird charakterisiert durch Mitbestimmung, Kontrollausübung und Mitverantwortung in den grundsätzlichen Fragen der Betriebs- und Geschäftspolitik.

Die Funktionen der Mitentscheidung und Mitverantwortung findet man bei den hier unterstellten Formen verbandlicher Zusammenarbeit im Rahmen der Durchführung gemeinsamer Projekte

---

1) vgl. hierzu vor allem: Carl Wirtz: "Die betriebswirtschaftlichen Grundlagen und Formen der Betriebsführung", in: Wirtschaftsprüfung 1948, Heft 6, S.24; ferner "Organisationsformen der Betriebsführung", Zeitschr. f. handelsw. Forschung 1949, S.12 und "Die Grundformen der Leitungsorganisation in Unternehmungen, insbesondere in Aktiengesellschaften", DIAF, 1950, S.321

2) Wirtz: "Die betriebswirtschaftlichen..." a.a.O., S.27

wieder, vor allem bei den Forschungsgemeinschaften. Die Funktion der Mitberatung ist bei fast jeder Form der Kooperation gegeben. Eine Mittelstellung zwischen der sekundären Betriebsleitung e i n e s Unternehmens und den Aufgaben einer Verbandsleitung nehmen die Aufsichtsratsbüros von Konzernen ein, die Wirtz ausdrücklich als Beispiel für eine besonders entwickelte Form der sekundären Betriebsleitung erwähnt und deren Tätigkeit er als "im ganzen höchst fruchtbar" bezeichnet[1]. Hier steht ein Stab von (angestellten oder freiberuflichen) Spezialisten sämtlichen Aufsichtsräten der Konzernunternehmen zur Verfügung. Die Aufgaben eines solchen Büros gehen aus seiner Aufgliederung hervor: technische und betriebswirtschaftliche Abteilung, Finanz-, Steuer-, Versicherungs- und andere Verwaltungsabteilungen. Dieser Aufbau entspricht völlig dem von Zentralverbänden und Erfahrungsaustauschgruppen[2].

Die Knappheit des dispositiven Faktors hat zur Folge, daß Information und Planung seitens der einzelnen Unternehmung nicht bis zur äußersten Perfektion gebracht werden können[3]. Die Datensammlung und Planung für übermorgen erfolgt auf Kosten der Anpassung an die Entwicklung von morgen. Im Rahmen der verbandlich organisierten Arbeitsteilung können dagegen die einzelnen Sektoren eine wesentlich intensivere Bearbeitung erfahren. Es wurde weiter oben die Frage gestellt, wann Investitionschancen überhaupt gesucht werden. Viele Chancen entgehen dem kleinen Betrieb dadurch, daß er nicht wie das [illegible] lich neue Wege suchen, prüfen und über ihre spezifische Eignung für ihr Werk entscheiden. Hier ist vor allem wieder an die Gemeinschaftsforschung zu denken, ferner an die Exportmarktanalyse.

Der Wert von Anregungen ist schon mehrfach in dieser Arbeit betont worden. Es mag sich dabei um völlig Außenstehende handeln (die nicht "betriebsblind" sind) oder um Fachleute, die ein bestimmtes Problem von verschiedenen Gesichts-

---

1) Wirtz: "Die [illegible]..." a.a.O., S. [illegible]
2) Vgl. 1. Kapitel, S.8 ff.
3) Vgl. Hart: "Anticipations..." a.a.O., S.81

[illegible] betrachten. Es sei hier vor allem an die Ausführungen über den Erfahrungsaustausch erinnert und an das Beispiel der Patentgemeinschaft IG Farben – Standard Oil[1].

Der Einfluß des erweiterten team-work kann ihn schließlich soweit gehen, daß nicht nur

a) Anregungen für eine im übrigen selbständig Entscheidung übernommen werden (Mitberatung) oder
b) die Entscheidung gemeinsam mit anderen getroffen wird (Mitentscheidung), sondern daß dieser bestimmen
c) die Entscheidungen von anderen übernommen werden.

Hier spielen sozialpsychologische Faktoren[2] eine Rolle, die im folgenden Abschnitt gesondert behandelt werden sollen.

## b) [illegible]

Ein Unternehmer denkt und handelt nicht isoliert, sondern als Teil einer Gruppe von Personen, die vor ähnlichen Aufgaben stehen[3]. Es gibt damit eine dritte Form der Verhaltensweise des Unternehmers gegenüber der Unsicherheit: neben der rationalen (auf exakten Erwartungen beruhenden) und der adaptiven Orientierung (des Routineverhaltens) die "psychologische Ansteckung"[4]. Diese Ansteckung kann mittelbar [illegible] durch Übertragung von Gefühlen und Stimmungen oder durch den Nachahmungstrieb erfolgen, man findet sie aber auch bewußt und rationell, nämlich durch die Übernahme von Motiven[5]. Diese Motive, die in bestimmten Handlungen anderer sichtbar werden, werden von einem Wirtschaftssubjekt häufig übernommen, wenn es sich in einer ähnlichen Situation befindet. Der Unternehmer glaubt, Zeit und Mühe für eigene Entscheidungen sparen zu können, zumal er hinter den Motiven der anderen für ihn nützliche Erfahrungen und/oder besseren Kenntnis der Sachen vermutet.

---

1) siehe Seite 48
2) [illegible]
3) [illegible]
4) [illegible] 1952, S.597. – Diese 3 Verhaltensweisen bestehen natürlich nicht getrennt nebeneinander; der Unternehmer wird nicht versucht in seiner Gesamtentscheidung nicht nur von einer, sondern von allen 3 Verhaltensweisen bestimmen lassen, wobei von Fall zu Fall die eine oder die andere stärker in den Vordergrund treten mag.
5) Jöhr a.a.O., S.597

Die psychologische Ansteckung kann erst durch das Sichtbarwerden bestimmter Handlungen hervorgerufen werden; die Markttransparenz spielt daher eine große Rolle hinsichtlich der Geschwindigkeit, mit der aus den Verhaltensweisen [illegible] Prozeß entstehen kann[1]. Die Markttransparenz kann aber, wie an einer Reihe von Beispielen gezeigt wurde, durch verbandliche Zusammenarbeit wesentlich erhöht werden, sowohl in konkreten Fällen (Typenbeschränkung und andere Gemeinschaftsprojekte) wie auch durch allgemeine Kontaktnahme (in den Erfahrungsaustauschgruppen). Die Erhöhung der Markttransparenz kann sich nun von Fall zu Fall in verschiedener Richtung auswirken, wobei von allem der Grad des rationalen Verhaltens seitens des einzelnen Unternehmers zu berücksichtigen ist:

1. Das gleichgerichtete Handeln tritt durch Verstärkung der psychologischen Interdependenz viel stärker in Erscheinung, die Ablaufgeschwindigkeit gewisser (konjunktureller) Prozesse vergrößert sich.

2. Die "Inkubationszeit", d.h. die Zeitspanne bis zum Sichtbarwerden der Handlungen anderer[2], wird verkürzt, wodurch weniger Unternehmer die gleiche Verhaltensweise zeigen und die Gefahr von Überinvestitionen verringert wird. Dies ist so zu verstehen: Findet eine Datenänderung statt (Nachfragesteigerung), die von den Unternehmern günstig beurteilt wird, so ist die Wahrscheinlichkeit groß, daß mehrere Betriebe unabhängig voneinander in gleicher Weise, nämlich mit der Durchführung von Investitionen, reagieren. Während jedoch bereits Kapitalgüter - ggf. in zu großer Zahl - produziert werden, ist die Nachfrageerhöhung noch in Gestalt hoher Preise marktwirksam; die Überinvestitionen werden am Markt erst nach Ablauf der Reifezeit sichtbar. Für den Unternehmer können sie allerdings (durch Studium der Marktfaktoren etc.) bereits früher sichtbar werden: dies ist es, was Jöhr mit "[illegible]" [illegible] so kürzer, je größer die verbandlicherseits geförderte Markt-

1) Jöhr: "Die Konjunkturschwankungen" a.a.O., S.606
2) Jöhr: "Die Konjunkturschwankungen" a.a.O., S.376 f., 612

transparenz ist. Umso höher ist dann aber auch die Wahrscheinlichkeit, daß nun als überflüssig angesehene Investitionen nicht vorgenommen oder noch im Frühstadium abgebrochen und in andere Richtungen gelenkt werden.

Die hier geschilderte "psychologische Anstoßung" wird verstärkt durch direkte Zusammenarbeit. Gutenberg weist auf den Meinungsaustausch und auf persönliche Kontakte hin, die generell eine Atmosphäre entstehen lassen, in welcher der Einzelne sich wie die große Masse der zur Gruppe Gehörenden verhält[1]. Eine [illegible] verbindliche Zusammenarbeit wird jedoch nicht nur die Kontakte und damit den Einfluß sozialpsychologischer Faktoren auf die einzelbetriebliche Willensbildung verstärken, sondern darüber hinaus eine bewußte Formung des Entscheidungsprozesses in Richtung auf eine erhöhte Rationalität anstreben.

Auf dieser Beobachtung aufbauend, zeigt Kromphardt, [illegible] Verband [illegible] Aufgabe in [illegible] staatlichen Wirtschaftsführung [illegible]. Hiernach sollte der Staat die Tatsache stärker berücksichtigen, daß Wirtschaftspläne nicht [illegible], sondern in soziologischem Konnex in wechselseitiger Beeinflussung aufgestellt werden. Durch systematische Orientierung der Meinungsbildung der Wirtschaftssubjekte u.a. mit Hilfe der Verbände wird so ein soziologischer Unterbau für die staatliche Investitions- und Konjunkturpolitik geschaffen.

---

1) Gutenberg, "Grundlagen..." a.a.O., 2.Bd., S.64
2) Kromphardt, "[illegible]" [illegible] Joseph Esiner, "Die [illegible] organisierter Interessen", Berlin [illegible], S.[illegible]

# Schlußbetrachtung

I.

Bevor eine abschließende Stellungnahme über die Ergebnisse dieser Untersuchung erfolgen kann, sind zwei Einschränkungen zu machen. Es sind, ehe über die Wirkungsmöglichkeiten einer verbandlichen Zusammenarbeit im Einzelfalle entschieden werden kann, zwei Faktoren zu berücksichtigen, nämlich das tatsächliche Verhalten der Wirtschaftssubjekte gegenüber den hier erörterten Möglichkeiten und der Einfluß weiterer Kartellierungsfaktoren.

Die Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung setzten insofern eine gewisse Abstraktion voraus, als nicht in jedem Falle

1. der Unternehmer die Bereitschaft zeigt, sich in seinen Entscheidungen vom Verband beeinflussen zu lassen und
2. der Verband von seinen Einflußmöglichkeiten im Sinne dieser Untersuchung Gebrauch macht.

1. Ob die Möglichkeiten der überbetrieblichen Zusammenarbeit von den Unternehmern wahrgenommen werden, hängt davon ab, wieweit der einzelne Unternehmer ein rationales Verhalten zeigt oder die Bereitwilligkeit, nach der Aufklärung durch den Verband die bisherige Haltung zugunsten eines rationalen Verhaltens aufzugeben. Wieweit dies tatsächlich der Fall ist, darüber bedürfte es umfangreicher empirischer Untersuchungen, bevor hier genauere Aussagen gemacht werden könnten. Selbst wenn aber angenommen wird, daß auch der Unternehmer weitgehend nicht rational verhält, so bleibt (verstärkt) die Aufgabe des Verbandes, durch unermüdliche Informationsarbeit und die Propagierung der Erfolge fortschrittlicher Unternehmer langfristig erzieherisch zu wirken.

2. Hinsichtlich der Frage, wieweit ein Verband von den in der vorliegenden Arbeit aufgezeigten Einflußmög-

lichkeiten Gebrauch machen wird, sind folgende Punkte zu berücksichtigen:

a) Nur ein "Idealverband" als theoretische Konstruktion wird a l l e genannten Formen der Zusammenarbeit propagieren oder wahrnehmen. Darauf kommt es auch gar nicht an; vielmehr sollte die Bedeutung der e i n z e l n e n sich hier ergebenden Möglichkeiten herausgearbeitet werden, um zu zeigen, wie wichtig die Kooperation in jedem Bereich ist, die einzelbetriebliche Entscheidung setzt kann. Natürlich ist es zu begrüßen, wenn die verbandliche Einflußnahme auf möglichst vielen dieser Gebiete erfolgt; es soll und kann jedoch kein starres Schema entwickelt werden, nach dem sich die Tätigkeit eines jeden Verbandes zu richten hätte.

b) Von größerer Bedeutung ist dagegen eine andere Einschränkung: Es wurde mehrfach die Beobachtung gemacht, daß eher neutrale Organisationen als Branchenverbände für Rationalisierungsaufgaben in Frage kommen. Der Branchenverband hat weitgehend Rücksicht zu nehmen auf die Interessen der zahlungskräftigsten Mitglieder, d.h. der Großunternehmen. Sind diese z.B. - was vielfach der Fall ist - an der Normung nicht interessiert, so wird auch der Verband keine weiteren Schritte unternehmen[1]. Je mehr dieses Verhalten verbreitet ist - genaue Angaben hierüber lassen sich nicht machen -, um so weniger ist es möglich, gerade die hier mehrfach betonten Interessen der Kleinbetriebe wahrzunehmen. Hier wäre eine Grenze für die Tätigkeit der Verbände in ihrer heutigen Form erreicht, und es wäre Aufgabe des Staates, durch Förderung neutraler Organisationen, eigene Aktivität oder eine Reform unserer Wirtschaftsverbände durch Schaffung finanziell unabhängiger Institutionen eine Änderung anzustreben.

c) Umgekehrt besteht natürlich die Möglichkeit, daß die Ein-

---

1) Diese Aufgaben beruhen auf mündlichen Informationen des RKW Frankfurt. Die Verbandsleitung tritt in solchen Fällen oft an das RKW mit der Bitte heran, seinerseits die betr. Bestrebungen fortzuführen.

flußnahme des Verbandes über die hier entwickelten Formen hinaus erweitert wird[1]. Auch setzen Rationalisierungsbestrebungen häufig erst auf der Basis einer bereits erfolgten Kartellierung ein[2]. Wieweit in einem Kartell der Schwerpunkt stärker auf der Marktregelung oder auf der Rationalisierung liegt, ist nicht generell zu entscheiden. Aussagen wie etwa von Müllensiefen[3], welche im Gegensatz zu früheren Kartellformen heute die "Produktionsförderung" in den Vordergrund treten lassen, sind - so begrüßenswert auch die hier gebotene Materialfülle ist - wohl nicht ganz objektiv.

d) Eine weitere Funktion der Verbände kann schließlich noch in der Interessenvertretung auf (wirtschafts)politischer Ebene erkannt werden. Dieser Bereich verbandlicher Tätigkeit wurde hier von vornherein ausgeklammert; er kann jedoch nicht völlig übergangen werden, zumal sich von dieser Seite wiederum neue Aspekte für die Politik der einzelnen Unternehmen ergeben. Jeder Verband[4] nimmt neben den wirtschaftlichen auch ständisch-korporative Funktionen wahr, die nur in der Delegation staatlicher Lenkungsaufgaben in Planwirtschaften ihren Ausdruck finden. Auch in der mehr oder weniger freien Marktwirtschaft sind die Verbände für einen geordneten Wirtschaftsablauf unentbehrlich; Sie beraten und informieren einerseits den Staat und vermitteln andererseits gegenüber ihren Mitgliedern im Sinne staatlicher Wirtschaftspolitik[5].

---

1) Vgl. die folgende Betrachtung über die Kartellierungsfaktoren, s.S.187

2) Diese Beobachtung steht nicht in Widerspruch zu den Untersuchungen über die Kartellierungsneigung, die nur zu zeigen hatten, wieweit die Tendenz besteht, eine Zusammenarbeit auf einem bestimmten Gebiet zu Preisabsprachen zu erweitern. Daß umgekehrt jede - auch die nicht den Wettbewerb beschränkende - Kooperation durch bereits bestehende enge Kontakte erleichtert wird, liegt auf der Hand.

3) "Kartelle als Produktionsförderer" a.a.O., pass.

4) d.h., jeder organisierte Branchenverband; von der z.T. nur wenige Betriebe umfassender Arbeitsgemeinschaft ist hier abzusehen.

5) Kaiser: "Die Repräsentation..." a.a.O., S.102

Auf die Bedeutung dieser Aufgabe wurde bereits im letzten Kapitel hingewiesen[1]. Problematischer dagegen ist die Stellung der Verbände als Repräsentanten organisierter Interessen gegenüber dem Staat. Angesichts der "zentrifugalen Dynamik"[2] der Gruppen und der volkswirtschaftlich wie staatspolitisch gefährlichen Mißbrauchsmöglichkeiten ihrer Macht ist eine gewisse Abwehrstellung seitens des Staates völlig berechtigt. Gelöst ist damit das Problem nicht, die Frage nämlich nach der "Grundordnung eines Staates ..., welcher der nach ihren Interessen gegliederten und organisierten Gesellschaft einen möglichst großen Anteil an der res publica verschaffen und ihre Potenzen zum allgemeinen Nutzen politisch aktivieren will"[3]. Hier hätte eine allgemeine Theorie der Verbände anzusetzen, zu der die Ergebnisse dieser Arbeit nur einen Baustein bilden können.

II.

Es wurde bereits in der Einleitung darauf hingewiesen, daß in der vorliegenden Arbeit nur e i n Kartellierungsfaktor, nämlich ein bestehender Kontakt zwischen Unternehmern, berücksichtigt wird. Es gibt de facto eine Reihe von Kartellierungsfaktoren, deren Einfluß die hier jeweils aufgezeigte Kartellierungsneigung verstärken oder abschwächen kann. Es soll im folgenden ein kurzer Überblick über die wichtigsten dieser Kartellierungsfaktoren gegeben werden[4]:

---

1) siehe S.182
2) Theodor Eschenburg: "Herrschaft der Verbände?", Stuttgart 1955, S.84
3) Kaiser: "Die Repräsentation..." a.a.O., S.349
4) In diesem Rahmen ist es nicht möglich, einen vollständigen Überblick über alle hier relevanten Faktoren und ihre wechselseitige Beeinflussung zu geben. Es sei vor allem verwiesen auf v.Beckerath: "Der moderne..."a.a.O., S.283 ff.; Gutenberg: "Grundlagen..." a.a.O.,2.Bd.,S.270, 292 f.; Robert Liefmann: "Kartelle, Konzerne und Trusts", 7.Aufl., Stuttgart 1927, S.34 ff.; Louis J.Zimmerman: "The Propensity to Monopolize", Amsterdam 1952.

1. Die Betriebsgröße: Sie soll weitgehend homogen sein; das Minimum soll möglichst hoch liegen und das Optimum von allen Unternehmern erreicht sein (sonst besteht bei Kostendegressions-Vorteilen durch Vergrößerungen Sprengungstendenz[1]).

2. Die Produktion: Geringe Kapazitätsausnutzung erhöht die Angebotselastizität und verstärkt die Kartellierungsneigung[2]. Das gleiche gilt für geringe Sortimentsbreite und homogene Produkte[2].

3. Die Nachfrage: Mit zunehmender Angebots- und sinkender Nachfrageelastizität wird die Kartellierungsneigung verstärkt[3]. Die Nachfrage soll auch langfristig konstant sein. Das Vorhandensein von Substitutionsgütern schaltet den Einfluß dieses Faktors weitgehend aus.

4. Die Unternehmensleitung: Unpersönliche Leitung im Großbetrieb verstärkt die Kartellierungsneigung[4]. Hierher gehört auch der in der vorliegenden Arbeit untersuchte Kontakt zwischen Unternehmern. Ferner kann das Organisationstalent eines Einzelnen für die Kartellierung einer an sich wenig geeigneten Branche ausschlaggebend sein[5]

Dieser Hinweis auf weitere Kartellierungsfaktoren war notwendig, um Abweichungen zu rechtfertigen, die sich in der Praxis von den hier herausgearbeiteten verschiedenen Graden der Kartellierungsneigung ergeben können. Das Vorhandensein weiterer Kartellierungsfaktoren bestätigt aber keineswegs das in der Einleitung erwähnte Mißtrauen gegenüber jeglicher überbetrieblicher Zusammenarbeit. Es wird im Gegenteil jetzt deutlich, daß ein solcher Kontakt nur einer von vielen Faktoren ist, die zu einer Kartellierung führen können. Und man erkennt ferner, daß diese Zusammenarbeit sehr oft nur eine geringe Kartellierungsneigung haben

---

1) v.Beckerath:"Der moderne..." a.a.O.,S.293
2) Gutenberg:"Grundlagen..." a.a.O.,2.Bd., S.270
3) Vgl.hierzu vor allem Zimmerman a.a.O.,pass.
4) O.Lehnich:"Die Wettbewerbsbeschränkung",Köln 1956,S.89 f.
5) Diese Beobachtung findet sich bei 2 Autoren:"Kartelle und ..."a.a.O.,S.15 v.Metzner, u.Tisch:"Organisationsformen.." a.a.O.,S.41

wird, wenn nämlich keiner der anderen Faktoren hinzutritt.

III.

Als Ergebnis der vorliegenden Untersuchung kann folgendes festgestellt werden:

1. Es gibt in jedem Bereich unternehmerischer Tätigkeit Möglichkeiten einer mehr oder weniger engen überbetrieblichen Zusammenarbeit im Rahmen eines Verbandes, die für die beteiligten Unternehmen sehr wesentliche Vorteile mit sich bringen kann. Diese gemeinsame Wahrnehmung bestimmter Aufgaben kann direkt und/oder indirekt einen starken Einfluß auf die unternehmerischen Entscheidungen haben.

2. In vielen Fällen wird ein solcher überbetrieblicher Kontakt eine derart enge Zusammenarbeit bedingen und/oder anregen, daß sich hieraus eine z.T. starke Kartellierungsneigung ergibt. Diese Tendenz kann jedoch durch das Nicht-Vorhandensein weiterer Kartellierungsfaktoren weitgehend abgeschwächt oder ganz ausgeschaltet werden. Aber auch abgesehen von dieser Einschränkung gibt es eine Reihe von Fällen, die in dieser Untersuchung herausgearbeitet wurden, in denen aus einer überbetrieblichen Zusammenarbeit a priori keine Kartellierungsneigung entsteht.

Wenn in der Einleitung gefragt wurde, ob man jede überbetriebliche Zusammenarbeit wegen der Gefahr einer Wettbewerbsbeschränkung ablehnen müsse, so kann nun gesagt werden: Es gibt eine Reihe von Formen verbandlicher Zusammenarbeit, in denen diese Gefahr nicht besteht. Wann dies so ist, ist von Fall zu Fall zu untersuchen, generelle Urteile können nicht gefällt werden. - Angesichts der sehr großen einzel - wie gesamtwirtschaftlichen Vorteile der überbetrieblichen Kooperation ist jedoch eine genauere Erforschung und exakte Durchdringung dieses Bereichs der Wirtschaft zu fordern, auch im Hinblick auf die wirtschafts- und staats p o l i t i s c h e n Aufgaben der Verbände. Es sollte möglich sein, an die Stelle von Vorurteilen und dogmatisch starren

Meinungen wissenschaftlich erhärtete Ergebnisse zu sehen. Auf diesen Analysen sollte dann eine stärkere systematische Förderung der verbandlichen Zusammenarbeit aufbauen.

# L e b e n s l a u f

Am 19. April 1928 wurde ich als Sohn des damaligen Steuerinspektors Hans Schwarz und seiner Ehefrau Charlotte, geb. Scharkowski, in Neuruppin in der Mark Brandenburg geboren. Dort besuchte ich die Grundschule und das Friedrich-Wilhelm-Gymnasium, von 1938 bis 1943 nach der Versetzung meines Vaters in Berlin-Hermsdorf die Friedrich-Nietzsche-Oberschule. Nach der Evakuierung Berlins besuchte ich noch ein Jahr lang das Gymnasium in Neuruppin und wurde im August 1944 zur Luftwaffe eingezogen.

Nach der Rückkehr aus einem dänischen Internierungslager absolvierte ich zunächst eine Abschlußprüfung zur Ergänzung des Kriegsabiturs und begann 1948 mit dem Studium an der Universität Hamburg. Nach einer längeren krankheitsbedingten Unterbrechung bestand ich im November 1955 das Diplomexamen für Volkswirte an der Universität Freiburg mit dem Prädikat "Gut". Im Anschluß daran schrieb ich meine Dissertation. Die mündliche Prüfung fand am 1. Juli 1957 statt.